



ISSN 2088-5113 (cetak) ISSN 2598-0327 (online)

Jurnal Ilmiah Pertanian

PASPALUM

Volume. 6 No. 1 Bulan Maret Tahun 2018
<http://journal.unwim.ac.id/index.php/paspalum>

Penentuan Keunggulan Kompetitif Pemasaran Teh Melalui Audit Strategi *Marketing Plus* (Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Jawa Barat)

Utah Sahiro Ritonga

Program Studi Agribisnis Universitas Muhammadiyah Bandung
utanritonga@umbandung.ac.id

Diterima tgl : 27-01-2018 dan disetujui untuk diterbitkan tgl : 31-03-2018

Abstract

The goal of this research is to measure the competitive advantage in tea marketing with a case study on PT. Perkebunan Nusantara VIII West Java, and describing the deciding factors in the improvement of competitive advantage in tea marketing competition. The method used in this research is case study with quantitative approach using marketing plus strategy audit by comparing the values of Company Alignment Index (CAI) and Competitive Setting Index (CSI). The calculation of both indexes is obtained from questionnaires about the confidence level of the respondents who manage the marketing policies of PT. Perkebunan Nusantara VIII. By comparing CSI value which is consisted of Customer (C1), Competitor (C3), Change-Driven (C4) against CAI which is consisted of Company (C2) which would be the measure of the competitive advantage of the company's marketing strategy. From the analysis results, it can be seen that a negative gap of -1.09 where the value of CAI < CSI would mean that the company does not possess the competitive advantage in tea marketing strategy, and is relatively left behind in terms of tea industry competition. It can be learned that the cause of such low score in tea marketing strategy is caused by the low score of segmentation = 1 in the strategy, value with a score of 1.72 in the process, tactics which is consisted of differentiation = 2.63 and marketing mix = 2.63. To achieve competitive advantage in an ideal marketing strategy, the factors that contribute to the marketing strategy competitive advantage value should be considered in the implementation of tea marketing strategy.

Keywords: *Audit of Strategy, Competitive Advantage, Tea Marketing*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui keunggulan kompetitif strategi pemasaran teh perusahaan agribisnis teh dengan studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara VIII dan mendeskripsikan faktor yang menentukan nilai keunggulan kompetitif dalam situasi persaingan pemasaran teh. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus melalui pendekatan kuantitatif menggunakan audit strategi *marketing plus* dengan melakukan perbandingan nilai *Company Alignment Index* (CAI) dan *Competitive Setting Index* (CSI). Perhitungan kedua indeks diperoleh dari hasil kuisioner berdasarkan tingkat keyakinan responden yang mengelola kebijakan pemasaran pada PT. Perkebunan Nusantara VIII. Dengan membandingkan CSI yang terdiri dari *Customer* (C1), *Competitor* (C3), *Change-Driven* (C4) terhadap CAI yang diistilahkan sebagai *Company* (C2) yang merupakan ukuran keunggulan kompetitif strategi pemasaran perusahaan. Dari hasil analisis diketahui bahwa terjadi kesenjangan negatif sebesar -1.09 dimana nilai CAI < CSI yang berarti perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif strategi dalam pemasaran teh dan relatif tertinggal pada situasi persaingan industri teh. Diketahui faktor penyebab tertinggalnya strategi pemasaran teh karena rendahnya nilai dari *segmentation* = 1 pada *strategy, value* dengan nilai pada *process* = 1.72, *tactic* yang terdiri dari *differentiation* = 2.63 dan *marketing mix* = 2.63. Untuk meraih keunggulan kompetitif strategi pemasaran yang ideal hendaknya faktor yang mempengaruhi penentuan nilai keunggulan kompetitif strategi pemasaran harus dipertimbangkan dalam mengimplementasikan strategi pemasaran teh.

Kata Kunci: Audit Strategi, Keunggulan Kompetitif, Pemasaran Teh

PENDAHULUAN

Kartajaya (1995:298) bahwa dari waktu ke waktu pemasaran mengalami redefinisi mengikuti perubahan suatu variabel yang menentukan yaitu situasi persaingan. Sehingga (Budiastuti dan Versia, 2011) menilai gagasan dan tindakan yang memicu lahirnya kesuksesan berkelanjutan yang didorong atas situasi persaingan salah satunya adalah dengan cara mempertahankan dan mengembangkan kapabilitas perusahaan.

Dengan adanya kompetisi yang amat kuat dalam sebagian besar pasar saat ini, perusahaan yang gagal mengembangkan produk baru akan menghadapkan dirinya pada resiko tinggi. Produk yang ada tidak tahan terhadap kebutuhan dan selera konsumen yang terus berubah, teknologi baru, siklus hidup produk yang lebih singkat, dan kompetisi dalam dan luar negeri yang semakin meningkat (Kotler, 1993: 34).

Gama (2011), pada teori daya saing menunjukkan bahwa kinerja pemasaran adalah proses (Hunt & Morgan, 1995) yang terdiri dari tiga tahap: 1) mengidentifikasi sumber keunggulan mengenai sumber daya perusahaan dan kemampuan akuisisi, implementasi, dan pengembangan; 2) mengevaluasi posisi keunggulan yang timbul dari merancang dan menerapkan strategi pemasaran; dan mengetahui hasil keuangan dan non-keuangan sebagai konsekuensi dari sumber dan posisi di atas.

Day & Wensley (1988), menjelaskan bahwa tidak ada makna umum dari "keunggulan kompetitif" dalam praktek atau dalam literatur strategi pemasaran. Terkadang istilah keunggulan kompetitif digunakan bergantian dengan "kompetensi khusus" yang dimiliki, itu berarti keunggulan relatif dalam keterampilan dan sumber daya. Arti yang lebih luas lainnya mengacu pada apa yang kita amati dalam keunggulan posisional terhadap pasar, berdasarkan penentuan nilai pelanggan yang

unggul atau pencapaian biaya yang relatif lebih rendah, dan pangsa pasar yang dihasilkan dan kinerja profitabilitas. Tak satu pun dari makna telah memberikan gambaran yang lengkap, tetapi secara bersama-sama menggambarkan kedua cakupan keunggulan dan bagaimana bisa diperoleh.

Pengukuran pemasaran menurut Gama, (2011) telah berevolusi dalam tiga arah yang konsisten selama bertahun-tahun: (1) dari ukuran *financial* ke ukuran *non financial*; (2) dari ukuran *output* ke ukuran *input*; dan (3) dari satu dimensi ke ukuran multidimensi. Audit pemasaran—terlepas dari kelemahan konseptual—mayoritas *checklist* yang ada dikembangkan dengan beberapa kekhawatiran untuk sifat psikometrik—ada juga masalah pelaksanaan yang dapat terjadi sepanjang proses: pada tahap perancangan tujuan, tahap pengumpulan data, atau tahap presentasi laporan (Kotler et. al., 1977).

Menurut Aaker, et. al (2001) audit pemasaran merupakan pemeriksaan periodik, komprehensif, sistematis, dan independent terhadap tujuan, strategi, aktivitas dan lingkungan suatu pemasaran. Audit pemasaran dan analisis efektifitas pemasaran merupakan landasan untuk menyusun strategi plan (Rangkuti, 2002:104). Audit pemasaran (*marketing audit*) mempunyai ruang lingkup yang luas. Fungsi utamanya adalah untuk menguji dan menilai tujuan dan kebijakan pemasaran yang mengarahkan perusahaan. Suatu audit pemasaran berbeda dengan sistem pengendalian pemasaran (*marketing control system*). Suatu sistem pengendalian terutama memberi perhatian apakah yang dilakukan telah dengan benar, sedangkan audit pemasaran menambah pertanyaan apakah hal yang benar sudah dilaksanakan (Tunggal, 2000:77).

Mengingat keberhasilan setiap perusahaan bisnis menurut Sharma & Mahajan (1980) adalah hasil dari interaksi dari dua faktor

penting. Pertama, kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari luar bisnis itu sendiri dan dengan demikian diluar kendali manajer bisnis (*variabel uncontrollable*). Kondisi lingkungan seperti tingkat pertumbuhan ekonomi, pergeseran preferensi, sikap, dan perilaku konsumen, dan perubahan struktur serta karakteristik operasi dari pasar sasaran jelas mempengaruhi profitabilitas dan kekuatan pasar baik usaha perorangan sekalipun. Faktor penting lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan bisnis berasal dari dalam perusahaan. Hal tersebut menentukan kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber dayanya untuk beradaptasi dan mengambil keuntungan dari lingkungan yang terus berubah.

Kartajaya (1995) menilai audit pemasaran dapat dilakukan dengan menggunakan metode audit pemasaran berdasarkan strategi *marketing plus*. Faktor-faktor yang dinilai dalam audit pemasaran berdasarkan strategi *marketing plus* meliputi 4C yang terdiri dari *Customer* (C1), *Company* (C2), *Competitor* (C3) dan *Change-Driver* (C4). Penggunaan tiga faktor pertama yaitu *customer*, *company*, dan *competitor* sangat umum digunakan dalam penyusunan strategi dan taktik pemasaran. Selanjutnya karena kini di berbagai negara menunjukkan tingkat turbulensi dari lingkungan bisnis semakin tinggi, maka faktor *change/perubahan* tidak bisa lagi ditinggalkan.

Hendri, 2000; Komaruddin, 2002; Mandra, 2002; Rangkuti, 2002; Ritonga, 2015 audit strategi *marketing plus* dilakukan dengan membandingkan *Competitive Setting Profile* yang terdiri dari *Customer* (C1), *Competitor* (C3) dan *Change-Driver* (C4) terhadap *Company Alignment Profile* yang terdiri *strategy*, *tactic* dan *value*.

Dimensi yang akan diaudit dalam *Competitive Setting Profile* untuk melihat permintaan pelanggan (*Customer*) adalah

enlightened, *informationalized*, dan *empowered*. Seorang pelanggan yang *enlightened* adalah pelanggan yang mempunyai pandangan ke depan, lebih rasional, dan sanggup mempengaruhi pelanggan lain. *Informationalized* adalah pelanggan yang mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan produk yang ada. Sedangkan dimensi ketiga yakni *empowered* adalah kemampuan pelanggan untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusan.

Selanjutnya faktor C yang berikutnya yang dinilai yaitu pesaing (*Competitor*) dalam audit strategi *marketing plus* merupakan C3 dilihat dari tiga dimensi pula, antara lain *general*, *aggressiveness*, dan *capability*. Dimensi *general* lebih condong menggambarkan pesaing, termasuk didalamnya pesaing potensial dimasa mendatang dan produk substitusi. Dimensi *aggressiveness* yaitu seberapa jauh para pesaing menerapkan strateginya secara kreatif dan efektif. Sedangkan dimensi *capability* diukur berdasarkan kondisi keuangan, karyawan, asset-aset *tangible* terutama yang berhubungan dengan teknologi.

Faktor C berikutnya dalam *marketing plus* adalah *Change-Driver* sebagai C4 yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *technology*, *economic*, dan *market/social*. *Technology* adalah dimensi yang paling berpengaruh terhadap perubahan ekonomi, perilaku sosial dari suatu pasar bisnis, struktur organisasi dan strategi yang harus diterapkan perusahaan hingga perubahan terhadap permintaan pelanggan dan pesaing. Dimensi kedua adalah *economic*, dimana situasi persaingan bisnis pada suatu industri akan sangat dipengaruhi oleh sistem perekonomian yang dianut suatu negara. Kebijakan pemerintah cenderung mengarah pada ekonomi yang demokratis, terbuka dan mendasarkan diri pada kekuatan pasar. Perubahan sistem ekonomi nasional suatu negara akan menyebabkan dimensi ketiga yaitu pasar/sosial berubah.

Perubahan tersebut akan berinteraksi secara global yang menyebabkan pasar bertambah luas, merubah struktur dan perilaku pasar secara perlahan. Bagi perusahaan mengobservasi dan melihat perubahan yang terjadi saat ini dan masa yang akan datang merupakan hal yang sangat penting agar dapat melakukan persiapan untuk berkompetisi didalam industri yang *hypercompetition*.

Assauri (2013:155) menjelaskan bahwa penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisis lingkungan dan internal perusahaan, serta analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya. Ketiga elemen C yakni *Customer* (C1), *Competitor* (C3) dan *Change-Driven* (C4) merupakan faktor-faktor diluar lingkungan suatu perusahaan yang menurut Sharma & Mahajan (1980) perlu dipertimbangkan untuk menghindari kegagalan bisnis.

Selain nilai atau *value*, elemen utama dalam audit strategi *marketing plus* yang membentuk *Company Alignment Profile* adalah *strategy* dan *tactic* pemasaran. *Strategy* pemasaran dalam audit *marketing plus* yang paling utama pada dasarnya adalah *segmentation*, *targeting*, dan *positioning*. *Tactic* pemasaran dalam kerangka kerja meliputi *differentiation*, *marketing mix*, dan *selling*. *Value* yang menjadi pokok ukurannya adalah bagaimana *brand*, *service*, dan *process* dikelola berdasarkan perubahan lingkungan.

Jika dikaitkan dengan perkembangan serta perubahan lingkungan industri teh saat ini seperti kondisi sosial ekonomi dan perkembangan jenis, bentuk dan merek yang lebih bervariasi telah menyebabkan persaingan produk teh semakin kompetitif. Setiap pelaku dan pengelola di industri teh dihadapkan pada kenyataan harus mampu mengukur dan mengetahui apakah strategi pemasaran yang diterapkan memiliki keunggulan kompetitif untuk menghadapi situasi persaingan, serta apa saja faktor-faktor strategi pemasaran yang perlu

dipertimbangkan untuk menentukan keunggulan kompetitif strategi pemasaran teh.

Untuk dapat memberikan gambaran model pengukuran strategi pemasaran teh maka penelitian ini mengambil studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Jawa Barat. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan berguna bagi perusahaan serta menyediakan informasi bagi pelaku dan pengelola agribisnis teh untuk melakukan audit keunggulan kompetitif strategi pemasaran teh.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode studi kasus dengan pendekatan kuantitatif, yang menurut Yusuf (2014) metode studi kasus dapat mengungkapkan gambaran yang mendalam dan mendetail tentang suatu situasi atau objek

Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Berdasarkan izin penelitian yang dikeluarkan oleh Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan Nusantara VIII maka penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 29 November sampai dengan 29 Desember 2017. Dengan tempat pelaksanaan yakni Kantor Bagian Pemasaran PT. Perkebunan Nusantara VIII Jawa Barat.

Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah staf bidang pemasaran PT. Perkebunan Nusantara VIII Jawa Barat. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah model *Convenience Sampling* yaitu suatu metode yang menarik anggota populasi tertentu saja. *Convenience Sampling* merupakan metode yang reliabel dan merupakan cara yang murah dan mudah untuk dilakukan (Cooper & Schindler, 2008 :397).

Penentuan besarnya sampel pada penelitian ini tidak dibatasi pada jumlah tertentu, sehingga jumlah sampel tergantung dari kesediaan beberapa pihak pemangku kebijakan perusahaan khususnya dibidang pemasaran.

Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini adalah data primer meski data sekunder juga dibutuhkan tetapi hanya bersifat sebagai pendukung hasil temuan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket kepada responden. Pengukuran jawaban responden terhadap angket diukur dengan menggunakan skala penilaian mulai dari 1 sampai dengan 5.

Metode Analisis Data

Untuk menganalisis keunggulan kompetitif strategi pemasaran suatu perusahaan dapat digunakan metode audit strategi *marketing plus* (Hendri, 2000; Komaruddin, 2002; Mandra, 2002; Rangkuti, 2002; Ritonga, 2015) yang merupakan suatu metode analisis deskriptif kuantitatif. Metode audit strategi *marketing plus* menggunakan teknik perbandingan antara *Competitive Setting Index* dengan *Company Alignment Index* yang diukur menggunakan skala penilaian yang keduanya diperoleh berdasarkan tingkat keyakinan responden. Hasil CSI (*Competitive Setting Index*) menunjukkan *Competitive Setting Profile* atau posisi suatu persaingan pasar yang dihadapi perusahaan pada industri perusahaan itu sendiri terdiri dari *Customer* (C1), *Competitor* (C3) dan *Change-Driver* (C4). Sementara CAI (*Company Alignment Index*) merupakan *Company Alignment Profile* atau gambaran pengelolaan strategi manajemen perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar perusahaan itu sendiri yang terdiri dari *strategy*, *tactic* dan *value* yang diterapkan perusahaan.

Adapun CAI dan CSI adalah skor rata-rata \bar{X} didapat dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

Dimana:

\bar{X} = Skor rata-rata dihitung
 $\sum X$ = Jumlah nilai skor CSP/CAP
 n = Jumlah sampel responden

Kriteria Keputusan:

- CAI > CSI : kesenjangan positif yang berarti bahwa aktifitas pemasaran tersebut relatif lebih baik dan memiliki keunggulan kompetitif
- CAI < CSI : terjadi kesenjangan negatif, berarti bahwa kegiatan pemasarannya relatif kurang baik pada situasi persaingan dan tidak memiliki keunggulan kompetitif
- CAI = CSI : dalam situasi persaingan yang ada perusahaan memiliki strategi yang cukup kompetitif untuk siap dan mampu mengikuti situasi persaingan

Hasil kuisisioner dapat digunakan bila responden mempunyai tingkat pemahaman dan persepsi yang sama. Kesamaan yang dimaksud ditentukan dari tidak adanya ditemukan pada tiap item pernyataan yang memiliki nilai standar deviasi lebih besar dari 0.5. Tetapi apabila hal itu terjadi maka dilakukan diskusi kembali agar responden dapat menelaah kembali pernyataannya yang bisa jadi tidak dipahami oleh salah satu responden. Pengujian standar deviasi dapat dilakukan dengan model perhitungan sebagai berikut:

$$St. Dev (s) = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{X})^2}{n-1}}$$

Dimana:

St. Dev.(s) = Standar deviasi sampel
 \bar{X} = Skor rata-rata hitung
 X = Nilai skor CSP/CAP
 n = Jumlah sampel responden

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah kuisisioner yang disebar di Kantor Bagian Pemasaran PT. Perkebunan Nusantara VIII sebanyak 15 kuisisioner dan berhasil dikumpulkan sebanyak 11 kuisisioner. Berdasarkan data kuisisioner pada tingkat keyakinan responden diperoleh *Competitive Setting Profile* pada Tabel 1 dan *Company*

Alignment Profile pada Tabel 2 untuk 5 (lima) tahun yang akan datang.

Hasil perhitungan CSP maupun CAP dapat diterima bila nilai standar deviasi tiap indikator yang diukur berdasarkan penilaian persepsi responden berada pada batas toleransi < 0.5 . Pada Tabel 1. *Competitive Setting Profile* (CSP) terlihat seluruh nilai indikator pengukuran berada pada kisaran 0.5 yang berarti seluruhnya hasil perhitungan dapat digunakan. Sedangkan untuk *Company Alignment Profile* (CAP) berdasarkan tingkat keyakinan responden diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 2. Pada Tabel 2. *Company Alignment Profile* (CAP) terlihat seluruh nilai indikator memiliki nilai standar deviasi berada pada kisaran 0.5 yang berarti seluruhnya hasil perhitungan dapat digunakan.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai CAI = 3.32 sedangkan nilai CSI = 4.41 yang berarti terdapat kesenjangan bernilai negatif = -1.09 dimana nilai CAI $<$ CSI. Kesenjangan negatif tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan berada pada posisi *lagging behind* yang menjelaskan bahwa strategi pemasaran perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan di lingkungan pasar industri teh.

Dari kesenjangan negatif yang terjadi dapat dijelaskan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya nilai *Company* yang terkonstruktif atas komponen *strategy*, *tactic* dan *value*. Pada masing-masing komponen berdasarkan Tabel 2. *Company Alignment Profile* (CAP) ada beberapa faktor yang nilainya rendah. Secara berurutan dari nilai rendah tersebut dimulai dari *segmentation*, *process*, *differentiation* dan *marketing mix*. Masing-masing faktor dengan nilai yang rendah tersebut dapat dideskripsikan kondisinya berdasarkan item pernyataan-pernyataan dari kuisioner.

Dalam hal *segmentation* produk teh dengan perolehan nilai = 1 mendeskripsikan bahwa

pemasaran teh tertuju pada segmen dengan melihat letak geografi berdasarkan kondisi wilayah, besarnya kota dan kepadatan penduduk saja. *Segmentation* dalam situasi pasar yang kompetitif menurut Hermawan (1995) saat para pesaing semakin sulit untuk dikenali (*invisible*) seharusnya berada pada segmentasi dengan kemampuan memberikan pelayanan kepada kebutuhan konsumen secara individu menurut kebutuhan sendiri-sendiri. Hal tersebut berarti pada pemasaran produk teh dalam situasi persaingan yang kompetitif nilai CSI = 4.41 seharusnya (Ravindra, 2017) melakukan program-program pemasaran yang terpisah untuk memenuhi kebutuhan khas masing-masing segmen yang meliputi variabel (1) demografi terdiri dari usia, jenis kelamin, besarnya keluarga, pendapatan, ras, pendidikan, pekerjaan, geografis; (2) psikografi terdiri dari kelompok-kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup, kepribadian; dan (3) perilaku konsumen yang terdiri dari bagaimana tingkah laku, perasaan, dan cara konsumen menggunakan barang atau situasi pemakaian, dan loyalitas. Keseluruhan hal tersebut diupayakan oleh semua sumber daya untuk dapat melayani secara khusus.

Nilai perolehan *process* = 1.72 berdasarkan persepsi responden mendeskripsikan proses dalam hal cara bekerja hanya berdasarkan sistem dan prosedur sesuai dengan uraian tugas masing-masing dalam memasarkan produk teh. Sementara di lingkungan industri teh yakni CSI = 4.41 seharusnya perusahaan agribisnis teh harus memiliki manajemen proses yang tidak hanya membangun kerjasama tim dalam kelompoknya saja tetapi juga telah memiliki aliansi dengan perusahaan sejenis dan kelompok terkait lainnya.

Tabel 1. *Competitive Setting Profile (CSP)*

Indikator Penilaian		Rataan	Std. Dev ≤ 0.5
Customer Demand (C1)	1. <i>Enlightened</i>	4.59	0.49
	2. <i>Informationalized</i>	4.18	0.41
	3. <i>Empowered</i>	4.22	0.52
Competition Situation (C3)	1. <i>General</i>	4.36	0.52
	2. <i>Aggressiveness</i>	4.13	0.47
	3. <i>Capability</i>	4.45	0.52
Change Drive (C4)	1. <i>Technology</i>	4.5	0.52
	2. <i>Economic</i>	4.59	0.51
	3. <i>Social</i>	4.68	0.46
CSI		4.41	

Sumber: data primer diolah, 2018

Tabel 2. *Company Alignment Profile (CAP)*

Indikator Penilaian		Rataan	Std. Dev ≤ 0.5	
Company (C2)	Strategy	1. <i>Segmentation</i>	1	0
		2. <i>Targeting</i>	4.18	0.40
		3. <i>Positioning</i>	4.36	0.50
	Tactic	1. <i>Differentiation</i>	2.63	0.50
		2. <i>Marketing Mix</i>	2.63	0.50
		3. <i>Selling</i>	4.90	0.30
	Value	1. <i>Brand</i>	4.63	0.50
		2. <i>Service</i>	4.09	0.53
		3. <i>Process</i>	1.72	0.46
CAI		3.32		

Sumber: data primer diolah, 2018.

Nilai keunggulan berikutnya yang perlu dikembangkan oleh para pelaku bisnis teh adalah pada *tactic* yakni melakukan *differentiation* melalui pengembangan untuk produk teh yang terspesialisasi pada pelanggan secara khusus. Berdasarkan deskripsi perolehan nilai 2.63 menurut hasil kuisioner sepertinya sudah tidak lagi cukup untuk membangun keunggulan kompetitif strategi pemasaran teh jika hanya melakukan spesialisasi menurut selera konsumen dan kebutuhan pasar teh saat ini saja. Dejawata dkk., (2014) diferensiasi ialah upaya dalam menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda dari tawaran pesaing. Perbedaan yang diciptakan mempunyai keunggulan nilai dan manfaat lebih untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan penekanan antara lain (1) Bentuk (*Form*), (2) Fitur (*Feature*), (3) Kualitas Kinerja (*Performance Quality*), (4) Kesesuaian

(*Conformance Quality*), (5) Daya Tahan (*Durability*), (6) Keandalan (*Reability*), (7) Mudah Diperbaiki (*Repairability*), (8) Gaya (*Style*), dan (9) Rancangan (*Design*).

Marketing mix juga menjadi perhatian penting dalam memasarkan produk teh agar dapat menjadi lebih kompetitif. Perolehan nilai *marketing mix* pada *tactic* sebesar 2.63 mengindikasikan bahwa produk yang dihasilkan benar-benar sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen, harga disesuaikan dengan situasi persaingan produk sejenis, saluran distribusi produk disesuaikan dengan lokasi dan target pasar, promosi dilakukan seimbang sehingga pelanggan mampu mengingat produk perusahaan. Tetapi hal tersebut belum mencukupi untuk menjadi semakin kompetitif dan sebaiknya pada pemasaran teh hendaklah menyediakan produk dengan berbagai macam

variasi yang sesuai dengan segmentasi pasar tertentu yang heterogen, harga disesuaikan dengan mempertimbangkan nilai persepsi konsumen terhadap spesialisasi produk, menciptakan distributor khusus untuk pasar yang ditargetkan, melakukan komunikasi dua arah dengan mempertimbangkan suara konsumen. Seperti yang diungkapkan Herlambang (2011) bahwa untuk meningkatkan strategi *marketing mix* dapat dilakukan dengan (a) Menjaga dan meningkatkan mutu teh, (b) Pemberian potongan harga untuk jumlah pembelian tertentu, (c) Promosi produk melalui pameran dan *website*, (d) Pelayanan siap antar dan menjamin kontinuitas ketersediaan teh dipasaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Audit strategi pemasaran teh dengan mengambil kasus penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara VIII menunjukkan bahwa perusahaan dalam pemasaran teh tidak memiliki keunggulan kompetitif sebesar CAI= 3.32 dan relatif tertinggal dalam nilai kesenjangan sebesar -1.09 dalam situasi persaingan sebesar CSI = 4.41.
2. Keteringgalan strategi pemasaran yang terjadi ditentukan berdasarkan rendahnya nilai *company alignment profile* yang diperoleh dari *strategy* yang terletak pada *segmentation* = 1, perolehan *value* pada nilai *process* = 1.72, dan *tactic* yang meliputi nilai *differentiation* = 2. 63 dan nilai *marketing mix* = 2.63.
3. Audit strategi *marketing plus* dapat digunakan dalam menentukan keunggulan kompetitif yang menjadi dasar pengembangan strategi pemasaran teh pada persaingan pasar industri teh.

Saran

1. Dalam pemasaran produk teh sebaiknya pemasar harus memiliki strategi untuk menetapkan segmentasi dengan kemampuan untuk melayani secara khusus dan menetapkan segmentasi berdasarkan demografi, psikografi serta berdasarkan perilaku konsumen.

2. Para pemasar harus menciptakan *differentiation* untuk membangun *tactic* dengan penekanan antara lain (1) Bentuk (*Form*), (2) Fitur (*Feature*), (3) Kualitas Kinerja (*Performance Quality*), (4) Kesesuaian (*Conformance Quality*), (5) Daya Tahan (*Durability*), (6) Keandalan (*Reability*), (7) Mudah Diperbaiki (*Repairability*), (8) Gaya (*Style*), dan (9) Rancangan (*Design*). *Marketing mix* yang merupakan bagian dari *tactic* dikelola dengan: (a) Meningkatkan mutu teh (b) Harga promosi; (c) Pengenalan produk melalui pameran, website dan sosial media (d) Meningkatkan pelayanan jasa pada produk.
3. *Value* dalam pemasaran teh harus dikembangkan dengan meningkatkan nilai proses kerja melalui pengembangan aliansi terhadap berbagai pihak terkait seperti lembaga penelitian, lembaga promosi, kelembagaan pemerintah dan asosiasi pengusaha teh.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David., et.al., 2001. *Marketing Research*. 7th Edition. Jhon Willey & Sons Inc. New York.
- Assauri, Sofjan., 2013. *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep, dan Strategi*. Cetakan ke 12. Rajawali Pers. Jakarta.
- Budiastuti, Dyah dan Versia., 2011. Pengaruh Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Adi Cipta, Makassar. BINUS BUSINESS REVIEW Vol. 2 No. 1 Mei 2011: 286-292
- Cooper, & Schindler., 2008. *Business Research Method*. 10th Edition. McGraw-Hill International Edition. New York.
- Day, G.S & Robin Wensley., 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. Vol. 52, No. 2 (Apr., 1988), pp. 1-20

- Dejawata, T. B dkk., 2014. Pengaruh Diferensiasi Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan (Survei pada Pelanggan “Cake in Jar” Cafe Bunchbead Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 17 No. 2 Desember 2014|
- Gama, A.P., 2011. An Expanded Model of Marketing Performance. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 29 No. 7. pp. 643-661
- Hendri., 2000. *Analisis Audit Pemasaran Dengan Strategic Marketing Plus 2000: Studi Kasus Pada PT Khi Pipe Industries*. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta.
- Herlambang, E.S., dkk., 2011. Kajian Perilaku Konsumen terhadap Strategi Pemasaran Teh Herbal di Kota Bogor. *Manajemen IKM*, Vol. 6 No. 2 September 2011 (143-151)
- Hunt, S.D & R. M. Morgan.,1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (April 1995), 1-15
- Kamaruddin., 2000. *Audit Pemasaran Dengan Metode Competitive Audit:Studi Kasus Pada PT. Aseli Dagadu Djogdja*. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta.
- Kartajaya, Hermawan., 1995. *Marketing Plus 3*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Kotler, Philip., 1977. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*. No.77605 (November-Desember). pp. 66-75
- _____, 1993. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid 2. Edisi Ketujuh. Lembaga Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Maharyo, Widanto., 2002. *Audit Pemasaran di PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Dengan Menggunakan Strategic Marketing*. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta.
- Mandra, B.YB.,2003. *Audit Pemasaran Berdasarkan Strategic Marketing Plus 2000: Studi Kasus Pada PT. HM. Sampoerna*. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy., 2002. *Creating Effective Marketing Plan: Teknik Membuat Rencana Pemasaran Berdasarkan Customer Values & Analisis Kasus*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ravindra Safitri H., 2017. Analisis Pengaruh Strategi Segmenting, Targeting dan Positioning Terhadap Keputusan Pelanggan Membeli Nu Green Tea. *Jurnal Ekonomika dan Manajemen*. Vol. 6 No. 1 April 2017
- Ritonga, U.S., 2015. *Kinerja Pemasaran PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)*. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Tidak Dipublikasikan. Yogyakarta.
- Sharma, Subhas., & Vijay Mahajan., 1980. Early Warning Indicators of Business Failure. *Journal of Marketing*. Vol 44 (Fall). pp. 80-89.
- Tunggal, A.W., 2000. *Management Audit: Suatu Pengantar*. Rhineka Cipta. Jakarta.
- Yusuf, A.M., 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Prenada Media Group. Jakarta.