

# ANALISIS KESENJANGAN PROFIL INTERNAL DAN EKSTERNAL PERUSAHAAN (Studi Kasus Pada PT. X)

Daisy Ade Riany Diem<sup>1</sup>, Haris Sandi Yudha<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Industri, STT Wastukencana Purwakarta

<sup>2</sup>Teknik Industri, STT Wastukencana Purwakarta

[daisyar\\_cici@yahoo.com](mailto:daisyar_cici@yahoo.com)

[hadiyudha@gmail.com](mailto:hadiyudha@gmail.com)

---

## Abstrak

Dengan meningkatnya konsumsi kertas di Asia, akan menyebabkan sebuah intensifikasi persaingan global dalam industri pulp dan kertas. Oleh karena itu penetapan strategi sangat perlu untuk dikembangkan dalam rangka mensinergikan sumber daya internal dan kekuatan lingkungan berada pada titik strategis persaingan. Salah satu caranya adalah dengan melakukan *competitive audit*. PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pulp dan kertas dan masih tergolong perusahaan baru yang memproduksi bahan kimia khusus (*specialty chemicals*). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesenjangan antara profil eksternal lingkungan bisnis yang mempengaruhi PT. X dan profil internal di dalam PT. X serta bagaimana kesenjangan antara kedua profil tersebut sehingga dapat diketahui posisi dan tingkat persaingan PT. X pada saat ini dan yang akan datang. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan menggunakan konsep audit pemasaran *The Strategic Marketing Plus 2000* berdasarkan empat komponen lingkungan bisnis 4C yaitu *customer* (C1), *company* (C2), *competitor* (C3) dan *change* (C4). Hasil audit dari *customer*, *competitor* dan *change* akan membentuk suatu profil eksternal yang dinamakan *Competitive Setting Profile (CSP)* yang kemudian dirata-ratakan menjadi skor *Competitive Setting Index (CSI)*. Hasil audit dari *company* akan menghasilkan profil internal yaitu *Company Alignment Profile (CAP)*. Skor *Competitive Setting Index (CSI)* di dapatkan sebesar 3,61. Hal ini menunjukkan situasi persaingan yang terjadi di PT. X dalam posisi *sophisticated* 3,5 C. Sedangkan skor *Company Alignment Index (CAI)* diperoleh sebesar 3,39. Hal ini berarti tipe pemasaran PT. X sekarang merupakan tipe 3C—*Marketing Oriented* yaitu perusahaan yang berorientasi pada pemasaran. Kesenjangan antara profil internal (CAI) dengan profil eksternal (CSI) PT. X yaitu sebesar 0,42 dimana  $CSI > CAI$ . Hal ini menunjukkan kesenjangan negatif dimana strategi, taktik, dan nilai yang diterapkan PT. X masih tertinggal dibandingkan dengan pesaing. Dengan demikian, PT. X harus melakukan tindakan yang cermat untuk mengejar ketinggalan-ketinggalan dari setiap perubahan yang akan terjadi di masa mendatang.

**Kata kunci:** kesenjangan, *Competitive Setting Profile (CSP)*, *Company Alignment Profile (CAP)*

---

## 1. Pendahuluan

PT. X didirikan pada tahun 2011 dan tergolong perusahaan baru, yang bergerak di bidang *pulp* dan kertas. Sebagai produsen bahan kimia khusus (*specialty chemicals*), PT. X mempunyai visi yaitu menjadi perusahaan yang terdepan di wilayah Asia Pasifik dengan pertumbuhan yang berkelanjutan dan produk pilihan sebagai solusi untuk berbagai aplikasi industri dengan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta memberikan nilai tambah dalam hal produktivitas, kualitas dan profitabilitas. Industri pulp dan kertas di Indonesia diharapkan semakin luas dengan meningkatnya konsumsi kertas di Asia dan khususnya di China, ekonomi terbesar kedua di dunia. Meningkatnya konsumsi

ini akan menyebabkan sebuah intensifikasi persaingan global dalam industri pulp dan kertas. Permintaan bubur global diperkirakan akan meningkat 2,6 persen per tahun menjadi 38,9 juta ton pada tahun 2025 dari 24,5 juta ton pada tahun 2010. Selama periode yang sama, permintaan bubur kertas di China diperkirakan tumbuh 6,4 persen per tahun menjadi 14,3 juta ton pada tahun 2025 (<http://www.indonesia-investments.com/>).

Industri pulp dan kertas mengkonsumsi bahan kimia yang begitu besar dan semakin tumbuh seiring dengan pertumbuhan kebutuhan kertas itu sendiri. Selain itu, tuntutan pasar global yang ketat dan isu pemeliharaan lingkungan serta meminimalisir dampak yang ditimbulkan dari pemakaian sumber daya yang berlebihan yang dapat merusak lingkungan, telah memunculkan

trend untuk memakai produk-produk yang dibuat dari sumber-sumber yang bisa diperbaharui serta memungkinkan untuk didaur ulang maupun digunakan kembali dalam proses produksinya. Keadaan global seperti ini telah menumbuhkan kembangkan industri kertas yang berbasis 3R (*reduce, reuse and recycle*) dengan tetap mempertahankan kualitas yang diinginkan pelanggan.

Dalam perkembangannya, PT. X cukup berhasil memberikan kinerja yang positif lewat pengembangan produk yang berkesinambungan dengan memperhatikan kebutuhan pasar, inti bisnis perusahaan, serta sumber daya yang dimiliki. Beberapa produk yang dikembangkan secara strategis dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Produk Portofolio

Tahun	Produk
2013	- Bulky Agent - Dispersant pH 7
2014	- Dispersant pH 5 - Dispersant pH 7 - Standard Wet Strength
2015	- Dispersant pH 5 - Dispersant pH 7 - Standard Wet Strength - Modified Wet Strength - Standard Dry Strength
2016	- Dispersant pH 5 - Dispersant pH 7 - Standard Wet Strength - Modified Wet Strength - Standard Dry Strength - High Reactive Dry Strength

Sumber: PT. X (2016)

Kalangan usaha baik skala menengah ataupun skala besar sudah semakin sadar akan pentingnya pengembangan yang berkesinambungan untuk mempertahankan kinerja perusahaan maupun meningkatkan daya saing perusahaan dalam bidang usaha sejenis. Bersaing dalam kondisi persaingan bisnis modern, perusahaan dihadapkan pada kondisi lingkungan bisnis yang semakin tidak dapat diprediksi dan sangat dinamis. Globalisasi memberikan tantangan bagi perusahaan yang terlibat di dalamnya, tetapi di lain sisi globalisasi juga memberikan peluang bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi di dalamnya. Untuk bertahan hidup dan memenangkan persaingan perusahaan perlu membuat perencanaan untuk kelangsungan hidupnya dengan mengubah tantangan-tantangan yang ada menjadi peluang bagi bisnis mereka (Porter, 1994).

Manajemen strategis merupakan salah satu faktor krusial dalam meningkatkan eksistensi suatu organisasi. Menurut Umar (2001), strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* dan

terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Porter dalam David (2011) menyatakan bahwa perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Untuk itu, salah satu cara yang dapat dilakukan PT. X adalah dengan melakukan *competitive audit*.

*Competitive audit* merupakan konsep audit pemasaran yang disusun oleh MarkPlus dan merupakan bagian penting dari seluruh konsep *Strategic Marketing Plus 2000*. Menurut Kottler, Gregor, dan Rodgers (1997) audit pemasaran adalah pemeriksaan terhadap suatu perusahaan secara komprehensif, sistematis, dan independen secara berkala. Unsur yang dilibatkan adalah lingkungan, objek, strategi dan aktivitas pemasaran. Sedangkan menurut Barrow (1992) dalam Cahyani dan Ishak (2005), audit pemasaran pada perusahaan penting untuk dilakukan ketika perusahaan itu sedang mengalami penurunan atau keadaan ekonomi yang tidak menentu. Setiap perusahaan haruslah secara berkala meninjau ulang lingkungan bisnis dan mendesain strategi berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis tersebut (Kartajaya, 2002). Oleh karena itu, dengan melakukan audit pemasaran memungkinkan PT. X untuk menetapkan strategi dan kebijakan perusahaan yang sesuai dengan turbulensi yang diperkirakan akan terjadi.

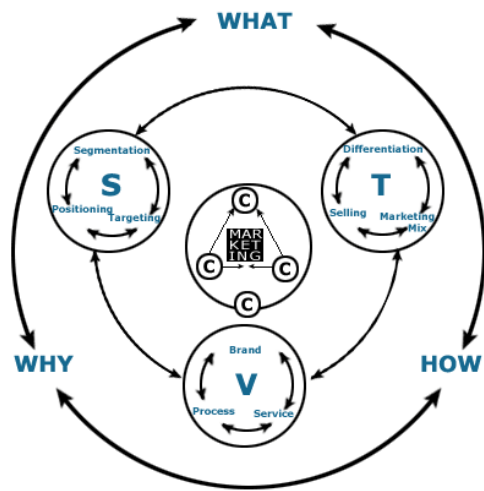
## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Konsep Strategic Marketing Plus 2000

Konsep audit pemasaran yang disusun oleh MarkPlus yang dinamakan *competitive audit* merupakan bagian penting dari seluruh konsep *Strategic Marketing Plus 2000*. Langkah awal audit ini adalah dengan melakukan tinjauan terhadap lingkungan bisnis perusahaan. Tinjauan ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang profil lingkungan bisnis yang mempengaruhi perusahaan dan profil internal di dalam perusahaan. Di samping itu, tinjauan ini juga dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat persaingan di dalam industri (Umar, 2013).

Gambar 1 menunjukkan bahwa ada tiga komponen utama *Marketing Plus 2000* yaitu: (1) letak situasi persaingan (*competitive setting*), (2) strategi (*strategy*), taktik (*tactic*), dan nilai (*value*), dan (3) implementasi, yaitu pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut *what, why, how* pada saat menerapkan strategi, taktik, dan nilai.

## STRATEGIC MARKETING PLUS 2000



Gambar 1 Strategic Marketing Plus 2000  
Sumber: Kartajaya (2002)

Perubahan lingkungan bisnis harus benar-benar diperhatikan dalam penyusunan strategi karena perubahan ini semakin cepat, kompleks, dan tidak terduga. D'Aveni (1994) dalam Kartajaya (2002) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan sangat dinamis telah memaksa perusahaan untuk terus secara aktif merumuskan strategi guna mendapatkan sumber-sumber dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Tinjauan terhadap lingkungan bisnis dilakukan terhadap empat komponen yang diistilahkan dengan 4C's yaitu *change*, *competitor*, *customer*, dan *company*. Keempat komponen inilah yang mempengaruhi situasi persaingan. Oleh karena itu, keempat komponen tersebut dibagi atas lingkungan eksternal dan internal perusahaan sehingga persaingan dapat dipahami sekaligus merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapinya. Hasil audit dari *customer* (pelanggan), *competitor* (pesaing) dan *change* (perubahan) akan membentuk suatu profil eksternal yang dinamakan *Competitive Setting Profile (CSP)* dan hasil audit dari *company* akan menghasilkan profil internal yaitu *Company Alignment Profile (CAP)*.

### 2.1.1 Competitive Setting Profile (CSP)

*Competitive Setting Profile (CSP)* adalah suatu profil yang membahas masalah-masalah eksternal perusahaan. Variabel pertama CSP ini adalah pelanggan (*customer*). Pelanggan adalah individu dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi. Audit kompetitif dari *Strategic Marketing Plus 2000* ini akan melihat tingkat permintaan pelanggan berdasarkan faktor-faktor yang menyebabkan perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Tiga dimensi yang akan diukur dalam audit kompetitif untuk

melihat permintaan pelanggan ini adalah *enlightened* (pencerahan), *informationalized* (tahu informasi), dan *empowered* (berkemampuan). Seorang pelanggan yang sudah tercerahkan adalah pelanggan yang mempunyai pandangan ke depan, lebih rasional serta sanggup mempengaruhi pelanggan lain. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pencerahan adalah pendidikan. Pelanggan yang tahu informasi adalah pelanggan yang mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada, hal ini disebabkan oleh mudahnya dan cepatnya pelanggan mendapatkan informasi. Dimensi ketiga yaitu berkemampuan maksudnya adalah pelanggan memiliki kemampuan untuk merealisasikan apa yang menjadi keputusannya (Kartajaya, 2002).

Variabel kedua CSP adalah pesaing (*competitor*). Pesaing yaitu organisasi atau perusahaan dalam industri yang sama yang menjadi tantangan dan hambatan bagi perusahaan untuk menjalankan strateginya. Dari sisi pesaing, ada tiga dimensi pesaing yaitu *general*, *aggressiveness*, dan *capability*.

Variabel ketiga CSP adalah perubahan (*change*), faktor-faktor yang ditinjau adalah perubahan teknologi, kondisi ekonomi makro, dinamika pasar, politik, dan deregulasi pemerintah, hingga perubahan sosial budaya.

Posisi suatu situasi persaingan dapat diprediksi di antara dua titik ekstrem yaitu dengan cara melakukan peramalan (*foresight*) terhadap *customer*, *competitor*, dan *change driver*. Adapun tingkat persaingan yang dihadapi ini, dapat dikategorikan menjadi 5 jenis tingkatan, yaitu: *Stable* (stabil), *Interrupted* (terganggu), *Complicated* (rumit), *shopisticated* (canggih) dan *Chaos* (kacau).

### 2.1.2 Company Alignment Profile (CAP)

*Company Alignment Profile* adalah suatu profil yang membahas masalah-masalah internal perusahaan yang bertujuan agar perusahaan yang bersangkutan dapat mencapai segala tujuan yang diformulasikan. Kerangka kerja *Marketing Plus 2000* berprinsip bahwa pemasaran pada dasarnya bukan sebuah fungsi tetapi jiwa atau filosofi dari suatu perusahaan. Perusahaan dapat dikatakan sebagai *marketing company* bila setiap karyawan dari perusahaan tersebut adalah pemasar. Karakteristik yang dapat dilihat dari suatu *marketing company* adalah kemampuan perusahaan untuk dapat memberikan kepuasan yang berkesinambungan kepada tiga pihak yang saling berkepentingan bagi perusahaan, yaitu: pelanggan, karyawan, dan pemilik perusahaan.

Dalam CAP terdapat tiga variabel yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Variabel-variabel itu adalah *strategy*, *tactic*, dan *value*.

Variabel CAP yang pertama, strategi, adalah cara penyampaian idealisme yang dihayati dan

diamalkan benar-benar dalam implementasi dengan cara penetapan konsumen lewat suatu persepsi tertentu yang ingin dicapai.

Kotler (2002) memberikan batasan bahwa yang dimaksud dengan strategi adalah *segmentation – targeting – positioning*, atau yang lebih dikenal dengan sebutan STP, yaitu:

#### 1. *Segmentation*

Segmentasi yaitu cara membagi pasar berdasarkan variable-variabel tertentu. Strategi segmentasi telah menjadi bagian yang paling penting dalam menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Smith dalam Kartajaya (2002) menunjukkan bahwa dengan adanya perbedaan kebutuhan dan keinginan para pelanggan, maka dengan melakukan segmentasi, suatu perusahaan akan mendapatkan laba yang lebih baik.

#### 2. *Targeting*

Targeting adalah cara perusahaan yang harus diambil untuk mengoptimalkan suatu pasar melalui pengevaluasian berbagai segmen dan memutuskan berapa banyak segmen yang harus diliput, serta segmen mana yang harus dilayani. Untuk mengoptimalkan suatu pasar, perusahaan harus menggunakan konsep prioritas, variabilitas, dan fleksibilitas.

#### 3. *Positioning*

*Positioning* merupakan cara menempatkan diri agar dapat dipersepsikan orang-orang yang ada di pasar/segmen yang dituju oleh perusahaan. Perusahaan harus dapat menentukan posisi produknya atas dasar atribut produk tersebut yang khas menurut kelas produk tertentu. Dengan positioning produk tersebut, maka orang dapat memberi kesan terhadap produk perusahaan dibandingkan dengan produk dari para pesaing.

Variabel CAP yang kedua adalah taktik. Taktik adalah bagaimana strategi diimplementasikan di lapangan. Dalam buku seni berperang, Sun Tzu mengatakan bahwa strategi dirancang oleh jendral dan taktik dilakukan komandan di lapangan. Ditambahkan, perancangan taktik perlu mempertimbangkan keadaan medan, seperti topografi, kelebatantumbuhan di atas tanah, sinar matahari, air dan lain-lain. Dalam *Marketing Plus 2000*, taktik juga disesuaikan dengan keadaan medan, yaitu situasi persaingan yang dihadapi.

Ada tiga komponen taktik yang perlu dirancang, yaitu:

##### 1. Diferensiasi

Perusahaan perlu melakukan diferensiasi agar produk perusahaan dapat dikenal dengan jelas karena berbeda dari produk pesaing. Kotler (2002) memberikan definisi diferensiasi adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar produk yang ditawarkan mempunyai sesuatu perbedaan yang positif di mata pelanggan dan berbeda dari yang ditawarkan oleh pesaing. Ada empat sumber utama suatu perusahaan dapat melakukan diferensiasi, yaitu melalui product, service, people dan image.

##### 2. *Marketing Mix* (bauran pemasaran)

Menurut Kotler (2002), bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Sedangkan menurut Lamb (2001), bauran pemasaran merupakan paduan strategi produk, distribusi, promosi, dan penentuan harga yang bersifat unik yang dirancang untuk menghasilkan pertukaran yang saling memuaskan dengan pasar yang dituju. Konsep *Marketing Mix* yang biasa dikenal yaitu 4P: *Product, Price, Place, dan Promotion*. *Marketing Plus 2000* mengusulkan bauran pemasaran sebaik mungkin sesuai dengan situasi persaingan yang dihadapi. Jadi, tidak lagi sekedar 4P. Dimana dalam penetapannya, harga perlu dipertimbangkan sebagai biaya yang dikeluarkan konsumen. Oleh karena itu, perusahaan harus berfikir dari sisi pembeli. Berapa biaya yang harus dikeluarkan sehingga konsumen merasa puas terhadap kesesuaian harga dengan manfaat yang diperoleh (*cost*).

##### 3. Penjualan

Penjualan sering dianggap sebagai hasil akhir dari segala macam konsep pemasaran yang lainnya. Jadi, suatu perusahaan dapat dinilai seberapa kuat dalam merebut pasar tergantung dari hasil penjualannya itu. Dalam penjualan terdapat tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu organisasi penjualan, manajemen penjualan dan tenaga penjualan (Kartajaya, 2002). Organisasi penjualan menentukan bagaimana orang-orang yang ada pada departemen penjualan melakukan pendekatan dalam menawarkan produk serta membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Manajemen penjualan bertugas mengatur perencanaan target penjualan, sistem operasi dan prosedur pengawasan serta mengatur program kunjungan kepada pelanggan. Tugas penjual yang dimaksud harus memenuhi empat aspek, yaitu; (1) mengerti situasi perusahaan, produk dan persaingan yang terjadi, (2) mempunyai pengetahuan tentang pelanggan dan peluang pasar, (3) melakukan presentasi, menawarkan solusi bagi permasalahan, dan bernegosiasi dengan pelanggan, serta (4) menjaga hubungan sehingga menimbulkan citra positif.

Variabel CAP yang ketiga adalah nilai (*value*). Dalam nilai, terdapat hubungan antara produk dan harga. Nilai berasal dari selisih antara manfaat dan biaya produk. Nilai paling penting adalah yang dipersepsikan (*perceived value*), bukan nilai sebenarnya. Memang, nilai objektif yang tinggi mudah dikomunikasikan untuk membentuk nilai yang tinggi. Akan tetapi hubungan keduanya tidak otomatis. Persepsi berbeda dengan realitas. Realitas di mata konsumen adalah yang mereka persepsikan. Oleh karena itu, dalam pemasaran, persepsi adalah realitas.

Ada tiga komponen yang bisa dipakai untuk membentuk persepsi nilai, yaitu: (1) brand, (2) service (layanan), dan proses.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. X yang berlokasi di kawasan industri Delta Silicon 3, Cikarang Pusat. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei yang menggunakan kuesioner dan wawancara. Menurut Sugiyono (2011) metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu dengan alamiah. Responden disini adalah pihak manajemen PT. X yang terlibat secara aktif dalam perumusan strategi perusahaan sebanyak 5 (lima) orang yaitu: Direktur Utama, Direktur Operasional, Manajer Accounting dan Finance, Manajer Marketing dan Manajer Produksi.

Pengolahan data dan analisis hasil menggunakan konsep audit pemasaran (*Competitive Audit*) berdasarkan kerangka kerja *Strategic Marketing Plus 2000* (Kartajaya, 2002). Tujuan akhir dari audit kompetitif ini adalah untuk mendapatkan profil dari lingkungan bisnis yang mempengaruhi perusahaan dimana profil dari faktor-faktor internal (CAP) terdiri dari *strategy, tactic dan value* sedangkan profil dari faktor-faktor eksternal (CSP) terdiri dari *customer, competitor, dan change driver*. Skor masing-masing dimensi perlu dilakukan perhitungan standar deviasi. Standar deviasi merupakan ukuran penyebaran, yaitu mengukur seberapa besar data menyebar dari nilai tengahnya. Semakin kecil sebaran data semakin baik, karena menunjukkan kehomogenan yang lebih tinggi dan perbedaan data tidak terlalu tinggi. Berarti bahwa tiap responden memiliki persepsi dan pemahaman yang sama terhadap jawaban yang diberikan.

#### 3.1 Competitive Setting Profile (CSP)

Competitive Setting Profile (CSP) digunakan untuk memperidiksi situasi persaingan pada lima tahun yang akan datang yang dilihat dari *customer demand, competitive situation, dan change driver*. Untuk dapat menentukan dan menginterpretasikan nilai rata-rata masing-masing dimensi dari CSP (*customer, competitor, dan change driver*) dan termasuk kriteria sangat kecil, kecil, sedang, besar, atau sangat banyak, maka diberikan rentang skala dengan menggunakan rumus:

$$RS = (m-n) / b$$

Dimana :

- RS = rentang skala
- m = nilai tertinggi dalam skala likert
- n = nilai terendah dalam skala likert

b = banyaknya kelas

Maka didapatkan:

$$RS = (5 - 1)/5 = 0,8$$

Dengan RS sebesar 0,8, maka standar penilaiannya adalah sebagai berikut:

- 1 – 1,8 : *stable* (2C)
- 1,8 < CSI < 2,6 : *interrupted* (2,5C)
- 2,6 < CSI < 3,4 : *complicated* (3C)
- 3,4 < CSI < 4,2 : *sophisticated* (3,5)
- 4,2 < CSI < 5,0 : *chaos* (4C)

Pedoman pengisian CSP dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Competitive Setting Profile

Competitive Setting	Stable (2C)	Interrupted (2,5C)	Complicated (3C)	Sophisticated (3,5C)	Chaos (4C)
Customer (C1)	Buyer	Consumer	Customer	Client	Partner
Competitor (C3)	None	Mild	Strong	Wild	Invisible
Change (C4)	None	Gradual	Continuous	Discontinuous	Surprising

Sumber: Umar (2013)

#### 3.2 Company Alignment Profile (CAP)

*Company Alignment Profile* (CAP) memberikan kesimpulan tentang pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. CAP berpedoman pada *strategy* (S), *tactic* (T), dan *value* (V) perusahaan pada saat ini. Masing-masing komponen terdiri dari tiga variabel. Interpretasi *strategy, tactic, dan value* dilakukan untuk menentukan tipe pemasaran dari PT. X.

Rentang skala (RS) juga digunakan dengan skala penilaian sebagai berikut:

- 1 – 1,8 : *No Marketing* (2C)
- 1,8 < CAI < 2,6 : *Mass Marketing* (2,5C)
- 2,6 < CAI < 3,4 : *Segmented Marketing* (3C)
- 3,4 < CAI < 4,2 : *Niche Marketing* (3,5)
- 4,2 < CAI < 5,0 : *Individualized Marketing* (4C)

Pedoman pengisian CAP dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3 Company Alignment Profile (CAP)

Type of marketing		Production oriented company (2C)	Selling oriented company (2,5C)	Marketing oriented company (3C)	Market driven company (3,5C)	Customer driven company (4C)
Strategy	Segmentation	Geographics	demographics	Psychographics	behavioral	Individualized
	Targeting	Everyone	Suitable ones	Chosen ones	A few good ones	Someone
	Positioning	The only one	The better one	One statement	Different ones	One on one
Tactic	Differentiation	Good for company	Better than competitor	Preferred by customer	Specialized for Niches	Customized for individual
	Marketing Mix	4A Assortment Affordable Available Announcement	4B Best Bargaining Buffer stocking Bombarding	4P Product Price Place Promotion	4V Variety Value Venue Voice	4C Customer solution Cost Convenience Communication
	Selling	Informing about product	Feature selling	Benefit selling	Solution selling	Interacting for success
Value	Brand	Just a name	Brand awareness	Brand association	Percieved quality	Brand loyalty
	Service	One business category	Value added business	Value in use business	Customer satisfying business	The only business category
	Process	System & procedure implementation	Interfunction team work	Functional streamlining	Total delivery reengineering	Extended value chain
	1	1,8	2,6	3,4	4,2	5,0

Sumber: Umar (2013)

Setelah diperoleh nilai rata-rata setiap profil, maka didapatkan *Competitive Setting Index (CSI)* dan *Company Alignment Index (CAI)*. Kesenjangan diperoleh dari perbandingan CAI dan CSI yang menghasilkan tiga kemungkinan, yaitu:

1. CAI > CSI. Hal ini berarti terjadi kesenjangan positif.
2. CAI < CSI. Hal ini berarti terjadi kesenjangan negatif.
3. CAI = CSI. Ini disebut situasi par, dimana kesenjangan yang dihasilkan nihil.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### 4.1 Profil Eksternal (*Competitive Setting Profile*)

Audit *Competitive Setting Profile (CSP)* dilakukan untuk mengukur situasi persaingan yang akan dihadapi PT. X dalam 5 (lima) tahun kedepan. Lingkungan eksternal terdiri dari *Customer (C1)*, *Competitor (C3)* dan *Change Driver (C4)*.

Dari Tabel 4, rata-rata skor *customer (C1)* sebesar 3,53 sehingga berada pada interpretasi yang besar jika dilihat dari rentang skala 3,4 – 4,2. Hal ini berarti bahwa *customer (C1)* PT. X harus diperlakukan sebagai *client* (pelanggan), yang harus lebih diperhatikan dibanding pelanggan biasa. Sedangkan dimensi yang paling berpengaruh dari aspek *customer (C1)* adalah *informalized* dimana skor rata-rata sebesar 4,46. Hal ini berarti *customer (C1)* mempunyai banyak pilihan dikarenakan perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga akses informasi semakin mudah didapat.

Tabel 4 Hasil Audit *Customer* (C1)

C1		R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	Rata-rata	Std. Dev
Enlightened	a	3	3	3	3	2	2,8	0,4
	b	3	2	3	2	3	2,6	0,5
	c	3	3	4	3	3	3,2	0,4
Informalized	a	4	4	5	4	4	4,2	0,4
	b	4	4	4	5	5	4,4	0,5
	c	4	5	5	5	4	4,6	0,5
Empowered	a	2	2	3	3	2	2,4	0,5
	b	4	4	4	4	4	4	0
Indeks rata-rata C1							3,53	0,44

Sumber: Data yang diolah (2016)

Skor rata-rata *competitor* (C3) adalah 3,75 (Tabel 5) menunjukkan bahwa *competitor* PT. X sudah semakin *wild* (liar) dilihat dari dimensi *general*, *agresiveness*, dan *capability* masing-masing pesaing. Adapun dimensi yang paling berpengaruh adalah *capability* (kemampuan) pesaing yang besar dilihat dari kondisi keuangan, karyawan, dan aset-aset *tangible* dimana skor rata-rata 3,9.

Tabel 5 Hasil Audit *Competitor* (C3)

C3		R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	Rata-rata	Std. Dev
General	a	4	4	5	4	4	4,2	0,4
	b	4	3	3	4	3	3,4	0,5
	c	4	3	3	3	4	3,4	0,5
	d	3	3	4	3	4	3,4	0,5
Agresive Ness	a	4	4	4	3	4	3,8	0,4
	b	4	4	4	4	4	4	0
	c	3	4	4	4	4	3,8	0,4
	d	3	4	3	4	3	3,4	0,5
Capability	a	4	5	5	5	4	4,6	0,5
	b	4	4	4	3	3	3,6	0,5
	c	3	4	4	4	4	3,8	0,4
	d	4	4	3	4	3	3,6	0,5
Indeks rata-rata C3							3,75	0,46

Sumber: Data yang diolah (2016)

Dari aspek *change driver* (C4) didapat skor rata-rata sebesar 3,70. Hal ini berarti teknologi, ekonomi, dan politik pemerintah sangat besar pengaruhnya dalam *competitive setting*.

Tabel 6 Hasil Audit *Change Driver* (C4)

C4		R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	Rata-rata	Std. Dev
Technology	a	4	4	3	3	4	3,6	0,5
	b	4	4	3	3	4	3,6	0,5
	c	3	4	4	3	3	3,4	0,5
Economy	a	4	5	4	5	4	4,4	0,5
	b	4	5	4	5	4	4,4	0,5
	c	4	4	3	4	4	3,8	0,4
Political/Government	a	3	3	4	3	4	3,4	0,5
	b	4	4	3	4	4	3,0	0,4
Indeks rata-rata C4							3,70	0,52

Sumber: Data yang diolah (2016)

*Competitive Setting Index* (CSI) diperoleh dari hasil rata-rata *Competitive Setting Profile* (CSP) C1, C3, dan C4 yaitu 3,61 dengan standar deviasi 0,39 yang menunjukkan bahwa semua responden memiliki pemahaman dan persepsi yang sama.

Situasi persaingan yang terjadi di PT. X dalam posisi *sophisticated* (3,5 C) yang menunjukkan perubahan-perubahan yang semakin diskontinu, dimana bukan hanya *company* (C2) dan *competitor* (C3) saja yang bergeser, tetapi *change driver* (C4) juga sudah mulai sulit dipegang karena perubahan yang terjadi sudah diskontinu. Pada situasi ini, *customer* (C1) harus diperlakukan sebagai *client* (pelanggan), lebih dari pelanggan biasa.

#### 4.2 Profil Internal (*Company Alignment Profile*)

*Company Alignment Profile* (CAP) berisi 3 (tiga) elemen yaitu, *strategy* (strategi), *tactic* (taktik), dan *value* (nilai). Responden yang mengisi kuesioner CAP merupakan pihak manajemen PT. X yang hanya berperan aktif dalam merumuskan strategi pemasaran yaitu Direktur Utama (R1) dan Manager Marketing (R3).

Tabel 7 Hasil Audit *Company* (C2)

C2		R 1	R 3	Rata-rata	Std. Dev
Strategy	Segmentation	4	4	4,0	0,0
	Targeting	2	3	2,5	0,5
	Positioning	4	4	4,0	0,0
Tactic	Differentiation	5	4	4,5	0,5
	Marketing Mix	5	4	4,5	0,5
	Selling	3	3	3,0	0,0
Value	Brand	4	4	4,0	0,0
	Service	2	2	2,0	0,0
	Process	2	2	2,0	0,0
Indeks rata-rata C2				3,39	0,16

#### 4.2.1 Strategy

Dari Tabel 5.4 diatas, skor *segmentation* (segmentasi) adalah 4,0. Hal ini berarti PT. X menggunakan strategi *behavioral* (perilaku) dimana perusahaan memandang pasar menurut tingkat pemakaian, manfaat yang dicari, status kesetiaan, status pemakaian dan sikap konsumen terhadap produk.

Skor untuk *targeting* (sasaran) adalah 2,5 yang berarti berada pada rentang skala 1,8 – 2,6 sehingga *targeting* perusahaan adalah *suitable ones* dimana untuk mengoptimalkan hasil atas pasar adalah dengan mencari orang yang cocok dengan target produk.

Untuk skor *positioning*, PT. X berada di skor 4,0. Hal ini menunjukkan bahwa posisi PT. X adalah *different ones* yang berarti perusahaan memposisikan dirinya sebagai perusahaan yang benar-benar lain dari perusahaan yang lain.

#### 4.2.2 Tactic

Perusahaan perlu melakukan diferensiasi agar produk perusahaan dapat dikenal dengan jelas karena berbeda dari produk pesaing. Skor PT. X untuk dimensi *differentiation* adalah 4,5. Hal ini berarti taktik PT. X adalah *customized for individual* dimana perusahaan melakukan perbedaan produk kepada setiap pelanggan dan perbedaan ini bisa terjadi pada apa yang ditawarkan (*what to offer*) dan bagaimana cara menawarkannya (*how to offer*).

*Marketing Mix* PT. X adalah 4C (*customer solution, cost, convenience, communication*) dengan skor 4,5. *Marketing Mix* 4C mencerminkan tingkat persaingan berada pada posisi 4C dan perusahaan menjadi *customer driven company*. PT. X memberikan pelayanan khusus kepada pelanggan secara individual melalui produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Produk yang ditawarkan berorientasi pada pemberi solusi atas masalah-masalah yang dihadapi pelanggan. Harga ditetapkan sebagai salah satu komponen dari biaya (*cost*) yang akan dikeluarkan oleh pelanggan dan dengan memperhatikan sisi kemampuan pelanggan dalam membeli produk.

Skor untuk *selling* adalah 3,0. Hal ini menunjukkan bahwa *selling* PT. X merupakan *benefit selling* yaitu berorientasi pada pemasaran 3C dimana konsep penjualannya fokus pada manfaat pembeli karena pada saat ini PT. X sudah memiliki pesaing yang kuat.

#### 4.2.3 Value

Untuk *brand* (merek), skor PT. X adalah 4,0, dimana skor ini berada pada rentang skala 3,4 – 4,2 yang berarti *brand* bagi PT. X adalah *perceived quality*. PT. X berusaha agar mereknya dipersepsikan memiliki kualitas yang superior dalam pandangan pembeli.

Kesuksesan suatu bisnis tidak terlepas dari *service* yang diberikan kepada pelanggan. Skor *service* PT. X adalah 2,0. Hal ini berarti PT. X berorientasi pada penjualan 2,5C sehingga penjualan harus dapat memberikan *added value* (nilai tambah) kepada pelanggan karena pesaing mulai muncul mengambil bagian dalam pasar yang sama.

Skor untuk *process* adalah 2,0. Ini berarti nilai proses yang terjadi pada PT. X adalah dengan menggunakan *interfunctional team work* yaitu perusahaan dalam melakukan kegiatannya selalu meningkatkan kerja sama antarfungsi agar terjadi kelancaran proses yang lebih baik.

Untuk mengevaluasi implementasi dan formulasi *strategy, tactic dan value* pemasaran yang telah dilakukan PT. X, maka dilakukan audit *Company Alignment Index* (CAI). Skor CAI diperoleh dari hasil rata-rata C2--*Company Alignment Profile* (CAP) yaitu 3,39 yang berada dalam skala rentang 2,6 - 3,4. Hal ini berarti tipe pemasaran PT. X sekarang merupakan tipe 3C—*segmented marketing* yaitu pemasaran dengan pengelompokkan pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang homogen, dimana tiap kelompok (bagian) dapat dipilih sebagai pasar yang ditargetkan.

#### 4.3 Kesejangan antara Profil Internal dan Eksternal PT. X

Jika dilihat dari nilai CAI = 3,39 dan nilai CSI = 3,61, maka terjadi kesenjangan negatif antara profil internal dan eksternal dengan selisih skor 0,42. Hal ini menunjukkan bahwa strategi, taktik, dan nilai yang diterapkan PT. X masih tertinggal dibandingkan dengan pesaing. Dengan demikian, PT. X harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengejar ketinggalan-ketinggalan dari setiap perubahan yang terjadi sehingga dapat beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi di masa mendatang.

#### 5. Kesimpulan

Berdasarkan *competitive audit* yang telah dilakukan pada PT. X, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Untuk profil internal, nilai *Company Alignment Index* (CAI) diperoleh sebesar 3,39. Hal ini berarti tipe pemasaran PT. X sekarang merupakan tipe 3C—*segmented marketing* yaitu pemasaran dengan pengelompokkan pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang homogen, dimana tiap kelompok (bagian) dapat dipilih sebagai pasar yang ditargetkan.
2. Untuk profil eksternal, nilai *Competitive Setting Index* (CSI) diperoleh sebesar 3,61. Situasi persaingan yang terjadi di PT. X



adalah dalam posisi *sophisticated* 3,5 C yang menunjukkan *change driver* (C4) yang terjadi sudah diskontinu dan *competitor* (C3) sudah menjadi liar sehingga mulai sulit dikendalikan. Dalam situasi persaingan yang canggih ini, *customer* (C1) harus diperlakukan sebagai *client* (pelanggan), lebih diperhatikan dari pelanggan biasa.

3. Kesenjangan antara profil internal (CAI) dengan profil eksternal (CSI) PT. X yaitu sebesar 0,42 dimana  $CSI > CAI$ . Hal ini menunjukkan kesenjangan negatif.

## 6. Saran

1. Dari hasil *competitive audit*, maka disarankan agar PT. X fokus pada strategi *Marketing Oriented Company*. Dengan demikian, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya yang dimiliki PT. X dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien dalam rangka memberikan kepuasan bagi pelanggan.
2. Dalam membuat strategi, sebaiknya PT. X melakukan penyesuaian dengan kondisi dan situasi persaingan agar dapat mempertahankan pelanggan. Dengan adanya perubahan yang diskontinu, PT. X disarankan selain untuk memberikan manfaat tetapi juga berinteraksi dengan *customer* untuk kesuksesan bersama dan memperlakukan setiap *customer* sebagai *client* yaitu harus lebih diperhatikan dari sekadar pelanggan biasa.
3. Pada dimensi *service*, selain memberikan *added value* disarankan juga memberikan pelayanan yang *value in use* bagi *customer* dan harus lebih baik dari yang diberikan oleh pesaing.
4. Karena kondisi persaingan semakin ruwet, maka disarankan untuk mengevaluasi kembali proses yang dijalani, kemudian mengurangi atau menghilangkan proses-proses yang menghabiskan sumber daya tanpa hasil yang jelas.

## Daftar Pustaka

- Barrow, P. (1992). *Take Your Pulse With An Audit*. Canadian Manager.
- Cahyani, Erita Dwi dan Asmai Ishak. (2005). *Audit Pemasaran Berdasarkan Strategic Marketing Plus 2000 CV. Morinda House Bogor*. Sinergi: kajian bisnis dan manajemen. Edisi khusus marketing.
- D'Aveni, Richard A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York City, NY: Simon and Schuster.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Holilah, Iil. (2008). *Audit Pemasaran Pada CV. Bimandiri Lembang Bandung*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Kartajaya, Hermawan. (2002). *MarkPlus on Strategy: Audit Pemasaran Berdasarkan Marketing Plus 2000*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Kotler, P., W. Gregor dan W. Rodgers. (1997). *The Marketing Audit Comes of Age*. Sloan Management Review, Winter, pp. 25.
- Lamb, Charles W. Jr., Joseph F. Hair, Jr, dan Carl McDaniel. (2001). *Pemasaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. (1994). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Binarupa Asksara.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. (2013). *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- (<http://www.indonesia-investments.com/>) diakses pada tanggal 10 April 2015.