



Kajian Perilaku Konsumen Era Pandemi: Pendekatan Turbulent Marketing

I Made Suardana

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM, Mataram, Indonesia

Email: imadesuar63@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: imadesuar63@gmail.com

Submitted: 22/11/2021; Accepted: 14/02/2022; Published: 25/02/2022

Abstrak—Penelitian ini mencoba melakukan kajian penerapan turbulent marketing pada era pandemi, dengan memperhatikan perilaku konsumen. Jenis penelitian yang digunakan berupa penelitian pustaka, karena lebih fokus pada kajian teori dan dukungan penelitian empiris yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa turbulent marketing di era pandemi (turbulent environment-chaotics) tidak dilakukan seketika, tetapi hanya pada perusahaan yang telah mempunyai nilai-nilai unik dan telah menjadikan perubahan sebagai iklim perusahaannya. Perusahaan membangun nilai keunggulan melalui penerapan value chain, membiasakan kerja sama cerdas dengan pegawai, etik dari principal dan agency serta telah mampu mendapatkan nilai dari masyarakat (konsumen potensial dan efektif). Perusahaan dapat memunculkan minat dan emosional konsumen dari promosi yang dilakukan, tetapi tetap memberikan nilai yang lebih pada konsumen atas pengorbanan konsumen serta pesaing. Membangun komunikasi yang efektif dengan konsumen, bahkan sampai pada taraf mendapatkan kreasi produk perusahaan, berimplementasi pada co-creation.

Kata Kunci: Perilaku Konsumen; Era Pandemi (Turbulent Environment); Turbulent Marketing

Abstract—This research attempts to study the application of turbulent marketing in the pandemic era, by paying attention to consumer behavior. The type of research used is literature research, because it focuses more on theoretical studies and supports relevant empirical research. The results of the study show that turbulent marketing in the pandemic era (turbulent environment-chaotics) is not carried out immediately, but only for companies that have unique values and have made change their corporate climate. The company builds the value of excellence through value chain implementation, the application of smart cooperation with employees, ethics from principals and agencies and has been able to get value from the community (potential and effective consumers). Companies can generate consumer interest and emotion from promotions, but still provide more value to consumers at the expense of consumers and competitors. Building effective communication with consumers, even to the point of getting the company's product creations, implements co-creation.

Keywords: Consumer Behaviour; Pandemic Era (Turbulent Environment); Turbulent Marketing

1. PENDAHULUAN

Faktor eksternal yang melingkupi perusahaan mengalami perubahan yang sangat cepat, sebagai dampak dari peran, kebutuhan, harapan dan selera manusia (Hartanto, 2009). Konteks ini sebagai perilaku manusia yang menghendaki kualitas kehidupan yang semakin baik. Perubahan eksternal dapat juga distimulan oleh kejadian alam, tetapi tetap juga berpusat pada perilaku manusia dalam menyikapinya. Termasuk pada era pandemi yang berdampak luas pada berbagai aspek kehidupan.

Perubahan sebagai suatu yang pasti, tetapi perubahan tidak selalu terpolakan, bahkan sifatnya sangat merombak, seolah tidak ada bekas kondisi sebelumnya. Kondisi lingkungan perusahaan yang demikian dikenal sebagai *turbulent business environment*, bahkan ada kecenderungan terjadinya *chaotic*, mengancam dan menakutkan. Perusahaan sebagai organisasi yang belajar dapat saja kondisi tersebut menjadi suatu yang menguntungkan, bahkan dengan tegas melakukan *reengineering business*. Sikap pengambil keputusan yang memandang perubahan telah ada sebelum ada, bahkan masa depan sebagai kondisi yang telah terjadi menjadi sangat penting (Kotler & Keller, 2013). Dipastikan perusahaan yang telah nyaman dalam kondisi status quonya akan tertinggal, bahkan tidak mempunyai pasar.

Perilaku manusia yang secara spesifik sebagai konsumen (perilaku konsumen) juga mengalami pergerakan yang cepat, bahkan di luar konsep-konsep yang diajukan oleh manajemen pemasaran. Hal tersebut mendasari perilaku konsumen sebagai disiplin ilmu pengetahuan terpisah dari manajemen pemasaran (Schiffman & Kanuk, 2010). Walaupun, dalam teori dan praktek, bahwa perilaku konsumen tidak lepas dari disiplin manajemen pemasaran. Ahli lain dalam buku-buku manajemen pemasaran, di mana sub kajiannya terdapat perilaku konsumen (Kotler & Keller, 2013). Dapat juga dilihat dalam model perilaku konsumen, tidak lepas dari kajian bauran pemasaran (usaha pemasaran) sebagai salah satu faktor eksternal. Asumsi-asumsi penting, seperti konsumen sebagai individu yang rasional, kebutuhan yang terpuaskan tetap menjadi acuan, walaupun dalam pembelajaran motivasi ada yang sifatnya emosional dan sejenisnya, tetapi tetap diharapkan pihak yang terlibat dalam pemasaran produk mengedepankan etika pemasaran (Schiffman & Kanuk, 2010).

Pada konteks asumsi di atas, seluruh aturan dalam pemasaran dapat dirombak. Konteks ini yang dihargai dalam buku *radical marketing* pada beberapa perusahaan (seperti Harley Davison, Virgin atlantic airways dan Boston Beer) yang mampu menggunakan sumber daya terbatas untuk memangkas biaya iklan, riset pemasaran dan sejenisnya dengan cara dekat dengan konsumen, di mana mutu produk dan ciri produk diperoleh dari klub-klub produknya, tentu melalui personalia yang kreatif. Sisi lain masih banyak perusahaan (seperti P &G) menggunakan aturan pemasaran, seperti biaya iklan yang tinggi dan lainnya (Kotler & Keller, 2013).



Kondisi pasar selama era pandemi, di mana konsumen tidak dapat leluasa secara fisik mendatangi tempat-tempat penjualan dan sisi lain banyak kehilangan daya beli (sebagai akibat dampak pemecatan dari tempat kerjanya) dapat dinyatakan sebagai fenomena baru. Konsumen diawal pandemi Covid-19 melakukan *panic buying* dan mengalami perubahan yang mendasar atas cara membelanjanya (Rohmah, 2020). Masyarakat (konsumen) berpikir kondisi tersebut berjalan singkat, tetapi fakta terjadi lebih satu tahun dan berdampak juga pada aspek pendapatannya. Perubahan ini pada awalnya bersifat mendadak, sehingga banyak perusahaan yang tidak dapat mengantisipasinya serta menerapkan kebijakan yang dapat meminimalkan kerugian atau mendapatkan keuntungan dari kondisi tersebut. Ditemukan juga pada masa pandemi Covid-19 terjadi perubahan pada tahap-tahap pembelian konsumen, baik pada tahap pencarian informasi, penggunaan dan pembelian (Cholilawati & Suliyanthini, 2021).

Kondisi ini oleh para pemasar yang mempunyai pemikiran kreatif, bahkan *radical* sangat diperlukan, sehingga bisnisnya dapat tumbuh dalam era pandemi atau kondisi sejenis. Konteks ini akan dicoba untuk dipecahkan atau dicarikan solusi alternatif melalui pendekatan *turbulent marketing*. Penelitian ini sebatas konsep berpikir yang mengacu pada konsep-konsep teori, termasuk juga hasil penelitian terdahulu. Penelitian ini ditujukan untuk menemukan strategi perusahaan agar dapat bertahan dan tumbuh dalam kondisi eksternal yang tidak menentu.

2. METODE PENELITIAN

Awal informasi pada sub kajian ini ditampilkan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Dapat dipastikan setiap perusahaan mutlak melakukan penyesuaian pada setiap perubahan, terlebih perubahan yang mendadak dan mendasar dari berbagai aspek konsumen. Era pandemi Covid-19 dapat disetarakan dengan kondisi ekonomi yang mengalami penurunan, tetapi perbedaannya dari perilaku konsumen yang awalnya *offline* berubah menjadi *online* (Lasi et al., 2021). Perubahan mendasar pada strategi pemasaran sangat diperlukan bagi manajemen perusahaan untuk melakukan penyesuaian atas perilaku konsumen, dari sistem fisik menjadi seluruhnya berbasis *online*. Temuan yang masih relevan untuk perusahaan berskala kecil dan menengah pada era pandemi, di mana pemasaran diarahkan dari pemasaran konvensional berubah menggunakan teknologi berbasis online. Perbaikan juga dilakukan atas produk, pelayanan serta penerapan pemasaran berbasis hubungan (Sulasih et al., 2021). Perubahan yang cepat merupakan kunci perusahaan dalam berbagai skala bertahan pada setiap era.

Uraian di atas merupakan hasil penelitian terdahulu dalam bidang pemasaran di era pandemi. Konteks dalam penelitian ini adalah bukan sebatas memberikan solusi pada era pandemi, tetapi kondisi general di mana perubahan lingkungan bisnis tidak terpolakan, baik dari waktu ataupun bentuknya. Adanya kondisi perubahan yang tidak terpolakan, bahkan cenderung chaotic, maka peneliti memperkenalkan istilah *turbulent marketing* yang memberikan indikasi perubahan kebijakan pemasaran yang juga tidak terpolakan, bahkan perubahan dapat bersifat mendasar. Prinsip dasar dalam pengelolaan bisnis menjadi penting, menganggap perubahan telah ada sebelum perubahan serta masa depan pada dasarnya masa saat ini. Penelitian ini memberikan indikasi kondisi perusahaan awal yang dapat melakukan perubahan kebijakan pemasaran dan bisnis secara keseluruhan secara mendasar. Penerapan pemasaran yang juga dapat berubah-ubah dengan drastis, sehingga kondisi awal seolah tidak terlihat menjadi makna dari *turbulent marketing*. Konteks dasar berpikir ini tentu mempunyai acuan, seperti *reengineering business*; pemasaran radikal dan lingkungan bergejolak (Hartanto, 2009; Kotler & Caslione, 2009a; Kotler & Keller, 2013).

Fleksibilitas dan keterkendalian perusahaan menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen, bagaimanapun kapasitasnya. Menurut (Hartanto, 2009) memberikan solusi pada kreativitas melalui kerja sama cerdas, sehingga perusahaan dapat mewujudkan banyak keunggulan, bukan sebatas harga dan kualitas. Aspek yang dibutuhkan untuk dapat unggul adalah 1) kelancaran barang, uang orang dan informasi; 2) modal intelektual, sosial dan moral; 3) kapabilitas manajemen untuk mengambil keputusan berkualitas dan efektif; 4) menjangkau kerja sama antar perusahaan dengan konsep tumbuh bersama; 5) maksimalisasi nilai-*value chain*; 6) kelangsungan hidup yang sehat-bukan *smoothing*; 7) maju dan tumbuh bersama masyarakat sebagai warga korporasi yang terhormat; 8) anggota perusahaan yang terhormat, inovatif untuk kemajuan bersama; 9) pekerja dengan kapabilitas dan moral menciptakan nilai dan pembaharuan dan 10) semangat untuk tumbuh berkembang bersama.

Pada kondisi pemilihan beberapa aspek di atas, jika ada perubahan faktor eksternal yang mendasar, bersifat *turbulent* dan *chaotic*, maka seluruh pihak di dalam internal perusahaan dapat bersiap, bahkan telah lebih dahulu melakukan perubahan mendasar dalam bisnisnya (*reengineering business*), bukan sebatas perubahan pada pemasaran perusahaan. Pemenuhan aspek-aspek di atas dalam perusahaan, maka masyarakat (konsumen efektif dan potensial), mengharapkan perusahaan mampu melakukan perubahan untuk dapat tetap memberikan pelayanan dan produknya. Konsumen efektif akan memberikan informasi mengenai kebutuhan dan cara dalam pemenuhannya; dikenal sebagai implementasi dari *co-creation* dari konsumen dengan perusahaan, sehingga konsumen tidak hanya mendapatkan manfaat dari produk, tetapi juga pengalaman dengan perusahaan (Kartajaya, 2009). Konteks ini sebagai implementasi dari *new wave marketing mix*. Sekilas ada titik informasi mengenai salah satu wujud dari *turbulent marketing*. Perusahaan bukan sebatas memperoleh keuntungan, tetapi jauh lebih besar, bahwa perusahaan mampu menjadikan masyarakat (konsumen potensial dan efektif) untuk tumbuh bersama, bahkan juga dengan perusahaan lain sebagai jejaring. Dalam konteks ini, perusahaan bukan sebatas mendengar kebutuhan konsumen, tetapi konsumen sendiri telah aktif bagaimana kebutuhan tersebut dipenuhi (Purcarea, 2020)



Beberapa perusahaan yang sukses menghadapi pasar yang bergejolak, dengan kriteria sangat sukses menerapkan kebijakan komunikasi yang sukses. Kemampuan membangun hubungan dengan konsumen dan membuat jejaring pada dasarnya berhubungan dengan kesuksesan dalam mengelola komunikasi. (Tsyhankova et al., 2012) mengidentifikasi strategi pemasaran yang sukses dalam menghadapi pasar yang turbulenta, sebagai berikut:

- a. Strategi diversifikasi horisontal dengan memperluas pasar, menggunakan teknologi penjualan baru, optimalisasi saluran penjualan dan kebijakan komunikasi yang sukses (Amazon).
- b. Strategi integrasi vertikal dan pengembangan pasar, pengurangan pengeluaran dan positioning yang berbeda (ALDI).
- c. Standarisasi pengembangan dan adaptasi produk (VISA USA).
- d. Mengintegrasikan pertumbuhan dan diversifikasi horisontal (AT&T).
- e. Diversifikasi horisontal dan kebijakan komunikasi yang sukses (T-Mobile).

Srpolakan. Ada tiga kondisi kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan, yaitu mendekati gejolak (*approaching turbulence*), melawan gejolak (*confronting turbulence*) dan muncul dari gejolak (*emerging from turbulence*). Pada tiga pendekatan tersebut dapat dilakukan strategi berikut ini:

1. Strategi mendekati gejolak; diterapkan membangun strategi perilaku baru, mempertahankan bisnis dan pasar utama serta tumbuh dari pesaing yang tidak siap.
2. konfrontasi dengan gejolak; diterapkan kebijakan memperluas sumber daya, dapatkan dukungan dari stakeholder untuk sukses, hadapi persaingan, peroleh talenta dan sumber daya baru, amankan dan tumbuhkan bisnis utama.
3. Muncul dari gejolak; diterapkan kebijakan pengelolaan konsistensi, kestabilan dan memenuh masa depan yang kuat, gerakan seluruh daya dan usaha untuk pesaing yang tidak siap (Kotler & Caslione, 2009b).

Menurut (Welij, 2016) mengajukan model "*sourcing balance*" dalam menghadapi pasar turbulenta, yaitu mengupayakan penyesuaian sumber daya internal dengan sumber daya eksternal, dilakukan eksplorasi pada dua aspek tersebut, selanjutnya dilakukan transformasi. Dua pendekatan yang dimunculkan, yaitu:

1. Inovasi bertahap-kinerja: dilakukan 1) memperkenalkan secara bertahap produk baru selama tiga tahun terakhir; dan 2) membandingkan kompetitor utama dengan memperkenalkan peningkatan produk yang lebih untuk tiga tahun terakhir.
2. Inovasi radikal-kinerja: dilakukan 1) memperkenalkan peningkatan produk yang lebih dari pesaing utama dan 2) memperkenalkan produk yang benar-benar baru untuk tiga tahun terakhir.

Konteks gejolak dan chaotics pada dasarnya selalu terjadi, saat melakukan kajian atas perilaku konsumen. Ditegaskan demikian, karena perilaku konsumen mempunyai ciri yang dinamis, sulit ditebak-dapat saja apa yang disampaikan tidak sama dengan keinginan yang disembunyikan. Perilaku konsumen didefinisikan sebagai "interaksi dinamis antara afeksi dan kognisi, perilaku dan lingkungannya, di mana manusia melakukan kegiatan pertukaran dalam hidup mereka..." (Setiadi, 2013). Perilaku konsumen bersifat dinamis dan terus bergerak, sehingga dibutuhkan strategi pemasaran yang terus berkembang. Tingkat kedinamisan tersebut diperkuat oleh kondisi lingkungan yang mengalami perubahan sangat bergejolak, dikenal sebagai *turbulent environment*, bahkan cenderung pada kondisi *chaotics*.

Perilaku konsumen sebagai suatu yang kompleks, karena tidak semua aspek yang ada dapat dipelajari secara langsung, karena ada yang tersembunyi. Para ahli memberikan pendekatan dari proses pembelian yang dilakukan, kemudian ditelusuri setiap tahap tersebut dan faktor yang mempengaruhinya (internal dan eksternal). (Engel et al., 1995a) mendefinisikan perilaku konsumen sebagai "tindakan yang langsung terlibat dalam mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk dan jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan menyusuli tindakan ini". Proses keputusan pembelian konsumen meliputi, 1) pengenalan masalah; 2) pencarian informasi, 3) evaluasi alternatif; 4) keputusan pembelian dan 5) perilaku pasca pembelian (Kotler & Keller, 2013). Setiap proses ini mendapatkan kajian mendalam dari para ahli, seperti (Engel et al., 1995b) dan (Schiffman & Kanuk, 2010), di mana ahli tersebut menyusun dua jilid buku perilaku konsumen. Terdapat dua kelompok faktor eksternal yang berpengaruh, yaitu 1) usaha pemasaran perusahaan (produk, harga, promosi, saluran distribusi dan konsep lain dari bauran pemasaran) seta 2) faktor sosio-budaya (keluarga, sumber informasi, sumber non komersial, kelas sosial, sub budaya dan budaya. Faktor berpengaruh lainnya berupa bidang psikologi, terdiri atas komponen motivasi, persepsi, pengetahuan, kepribadian dan sikap. Faktor lainnya berupa faktor pribadi, seperti usia dan siklus hidup, gaya hidup, konsep diri (Kotler & Keller, 2013; Schiffman & Kanuk, 2010). Para pemasar harus mengenali seluruh aspek dari proses pembelian dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Para praktisi dapat melakukan pembelajaran melalui model perilaku konsumen, karena konsep teori besar telah disesuaikan dengan kondisi empiris. Dengan pernyataan lain model adalah upaya menampilkan sesuatu dalam skala lebih kecil. Diantaranya adalah model perilaku konsumen yang dibangun oleh (ScShiffman & Kanuk, 2010), tentu perlu dikombinasikan dengan temuan-temuan baru dalam pasar yang turbulenta.

Penelitian ini memberikan deskripsi perilaku konsumen era pandemi serta mencari solusi kebijakan pemasaran, di mana secara spesifik dikategorikan sebagai *turbulent environment*, selanjutnya membutuhkan kebijakan pemasaran yang bersifat *turbulence (turbulent marketing)*. Kondisi empiris yang ada dapat saja bersifat *chaotics*, sehingga membutuhkan pendekatan yang bersumber dari berbagai ahli (teori) dan penelitian terdahulu. Sumber data bersumber dari buku-buku, penelitian terdahulu, termasuk juga laporan resmi dari pemerintah terkait dengan era pandemi Covid-secara spesifik kondisi ekonomi mikro, regional dan makro. Desain penelitian ini berupa penelitian



pustaka, karena masih sebatas kajian pustaka (teori dan hasil penelitian terdahulu) serta ada penyesuaian dengan data empiris. Dapat dinyatakan bahwa penelitian ini sebagai penelitian awal untuk menemukan konsep berpikir dalam mengelola bisnis di era pandemi atau turbulent-chaotic secara umum, selanjutnya perlu dilakukan kajian atas data-data empiris dengan ragam desain, baik kualitatif ataupun kuantitatif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut laporan (Bank Indonesia, 2021) menunjukkan trend positif pada sektor manufaktur, baik secara nasional ataupun daerah, karena ada kecenderungan produk daerah diminati pasar luar (AS dan Tiongkok). Sisi lain pada waktu yang bersamaan, bahwa indeks keyakinan konsumen dan ketersediaan lapangan pekerjaan bersifat minus (kurve berada pada kuadran keempat dalam diagram cartesius). Pada periode 2020 impor barang modal juga negatif, kondisi yang sama pada impor barang modal, tetapi telah bersifat positif pada kuartal pertama tahun 2021. Pada kondisi ini dapat dipastikan bahwa terjadi penurunan produksi dalam negeri, karena umumnya produk dalam negeri masih belum bersifat murni produk dalam negeri (kondisi minus manufaktur di Indonesia). Adapun kebijakan pemerintah masih fokus pada pemberian *charity* pada masyarakat, di mana kebijakan jenis ini sangat tidak mendidik. Pemerintah era baru pun telah mulai meninggalkan kebijakan *charity* pada masyarakat dan menggantinya dengan kebijakan-kebijakan yang bersifat produktif.

Pelaku bisnis di Indonesia harus dapat mengidentifikasi permasalahan di atas, diantaranya turunnya daya beli, kepercayaan konsumen yang menurun dan sisi lain ada peluang pasar (ekspor). Fakta empiris yang dilihat dalam perekonomian, bisnis pengantaran yang berorientasi penggunaan IT dan perusahaan yang menggunakannya kemungkinan mempunyai prospek. Mengacu pada manajemen umum, maka strategi umum yang akan diambil adalah kemungkinan penciptaan usaha dan mempertahankan bisnis utama, termasuk juga mengecilkan pengeluaran (Kotler & Caslione, 2009a). Biasanya menggunakan analisis SWOT atau sejenisnya dalam melakukan analisis kondisi eksternal dan internal perusahaan. Adapun dalam pendekatan manajemen turbulence, dengan implementasi turbulent marketing, maka penyeimbangan sumber daya eksternal dan internal organisasi melalui kerja transformasional (*reengineering business*). Wujudnya adalah memperkenalkan produk yang benar-benar baru, tentu sebagai hasil diversifikasi yang radical atas produk awal (Welij, 2016).

Seluruh kerja ini tidak dapat dilakukan secara tiba-tiba (*reengineering business*, termasuk terapan turbulent marketing), tanpa pembiasaan dalam iklim organisasi, bahwa perubahan suatu keniscayaan dalam bisnis. Terlebih dengan pernyataan bahwa masa depan perusahaan, telah dimulai sekarang. Seluruh elemen organisasi telah terbiasa membangun kerjasama cerdas, dalam level manajemen tidak ada pemisahan kepentingan yang nyata antara agensi dan principal (lihat kasus Garuda, yang awalnya mendapatkan sanjungan (Hartanto, 2009), tetapi ternyata sedang mengalami lilitan kerugian yang sangat besar. Agensi bekerja dengan etika yang tinggi, bukan sebatas reward selama mendapatkan pekerjaan pada organisasi. Perusahaan dibangun melalui modal intelektual, etikal dan moral, sehingga kemajuan yang dialami bersifat riil, bukan hasil *smoothing*.

Konsep pengelolaan bisnis dalam berbagai skala mutlak dibangun dengan konsep di atas dan dipastikan tidak bertentangan dengan manajemen-manajemen modern dari Barat. Perusahaan yang kuat secara nyata, fleksibel dalam manajemen dan terkendali akan dapat menghadapi lingkungan yang turbulent, bahkan dengan kecenderungan chaotic. Efisiensi dan efektivitas, termasuk saat melakukan kreativitas menjadi kebiasaan semua elemen dalam organisasi, seperti menerapkan penyerapan kebutuhan dan keinginan konsumen atas produk (adopsi kasus Harley Davidson, melalui co-creation experiences-creation produk dengan pelanggan). Satu kata kunci dalam pemasaran, jika konsumen mempunyai keinginan memberikan masukan, maka pada dasarnya konsumen telah puas selama ini dan mempunyai komitmen atas perusahaan untuk tumbuh bersama (Hartanto, 2009). Praktek membangun komunikasi langsung dan tidak langsung (memberikan isian) dapat diterapkan oleh pihak manajemen dengan konsumen. Perusahaan juga perlu dibangun dengan iklim membangun jejaring dengan rekanan dalam bisnis (suply, distributor dan pihak lainnya), dengan cara menerapkan peningkatan nilai semua elemen yang berwawasan tumbuh dan mendapatkan keuntungan bersama. Dapat dinyatakan bahwa konsep ini adalah terapan value chain plus, karena selama ini hanya dilakukan kajian sebatas pembentukan keunggulan internal perusahaan (Kotler & Keller, 2013).

Uraian di atas harus dibangun dalam keseharian perusahaan, karena hal tersebut menjadi prasyarat dalam menerapkan manajemen *turbulence* (*turbulent marketing* didalamnya). Kondisi *turbulent-chaotic* (kategori dari era Covid-19) membutuhkan pendekatan yang sangat hati-hati (tetapi tentu diputuskan dengan cepat-sebagai kriteria fleksibilitas perusahaan), karena adanya ciri resesi (kemampuan daya beli konsumen menurun). Telaah konsumen dengan perilakunya dilakukan sesuai dengan teori perilaku konsumen, dengan mempelajari proses keputusan pembeliannya, seperti 1) pengenalan masalah; 2) pencarian informasi; 3) evaluasi alternatif; 4) keputusan pembelian dan 5) perilaku setelah pembelian (Kotler & Keller, 2013). Perusahaan harus mampu memerankan diri sebagai pencetus kebutuhan konsumen-mampu membuat rangsangan yang membangkitkan minat konsumen atas suatu produk. Satu hal penting yang perlu ditanamkan, walaupun perusahaan mampu mewujudkan ketidaksadaran konsumen dalam pembelian, dipastikan bahwa produk perusahaan mempunyai nilai lebih dari pengorbanan konsumen. Konsep ini harus tertanam dalam nilai bisnis perusahaan, karena konsep standar yang dianut adalah kepuasan konsumen dan konsumen sebagai individu yang rasional (Schiffman & Kanuk, 2010). Praktek produk



perusahaan yang terlihat dalam etalase distributor atau tampilan-tampilan dalam web atau sejenisnya atau mampu membuat jejaring dalam smartphone konsumen (potensial dan efektif).

Seluruh kebijakan perusahaan dalam analisis perilaku konsumen di atas dengan memperhatikan peluang (*opportunities*) dan tekanan (*vulnerabilities*) yang ditujukan untuk keberlanjutan, kenyamanan atau memunculkan keuntungan dari lingkungan yang *turbulent* (Kotler & Caslione, 2009b). Perusahaan melakukan hal yang berbeda dan menarik bagi konsumen. Manajemen pemasaran yang berorientasi lingkungan bergejolak (*turbulent marketing*) dapat juga menerapkan pemasaran yang bergejolak (*turbulent marketing*), dengan ciri sebagai berikut 1) pengembangan produk harus inovatif dan cepat, dan melibatkan pelanggan dalam proses untuk fleksibilitas maksimum; 2) penetapan harga harus digunakan secara inovatif dan agresif, dengan tujuan untuk memimpin pasar dalam taktik penetapan harga; 3) promosi harus mencakup kampanye yang agresif, mengejutkan, atau luar biasa untuk mengejutkan dan mengubah persepsi; 4) distribusi, di sisi lain, adalah dasar dari taktik lain dan tidak boleh membuat ketidakstabilan serta 5) sifat stabil dari manajemen rantai pasokan meningkatkan daya tanggap dan fleksibilitas, dan konsisten dengan kebutuhan lingkungan yang kompleks dan bergejolak (Mason & Staude, 2009). Lima langkah ini hanya dapat dilakukan oleh perusahaan yang telah siap jauh sebelumnya dan telah menjadikan iklim organisasi sesuai dengan uraian sebelumnya. Penerapan manajemen pemasaran untuk merealisasikan lima konsep tersebut tidak dapat bersifat tiba-tiba.

Syarat penting lainnya adalah perusahaan mempunyai manajemen (dukungan dari *principal* dan kerja *agency*) yang berani atas risiko, baik untuk investasi dan keputusan (Calantone et al., 2003). Bisnis skala kecil juga dapat melakukannya, di mana setiap peluang harus diambil dengan mempertimbangan kerentanan yang terjadi. Pada era pandemi Covid-19 atau mulai pada kondisi ini, manajemen perusahaan dikelola dengan dinamis, termasuk dalam menghasilkan produk hendaknya tidak nyaman dengan kriteria produk yang telah ada. Modifikasi produk, bahkan pada kesiapan menghasilkan produk baru harus terus menerus dilakukan, termasuk juga pemasaran melalui media yang berpeluang. Setiap produk yang telah ada mempunyai siklus tertentu, tetapi hendaknya produk perusahaan tidak sampai pada siklus menurun, bahkan selalu berada pada siklus pertumbuhan dan kematangan, karena selalu ada modifikasi.

Promosi saat ini tidak terlalu bersifat mahal, karena dapat menjadi sangat murah, bahkan tanpa berbiaya melalui media internet, seperti masuk dalam link you tube, muatan tik tok dan sejenisnya. Pedagang roti yang viral dapat melakukan kegiatan bisnisnya berbeda dengan cara yang lain (inti dari *management turbulence*-termasuk terapan pemasarannya), misalnya dengan membawa ovennya di lapak. Keuntungannya adalah produknya akan selalu hangat dan akan enak dirasakan oleh konsumen, terlebih dengan cara konsumen dapat memilih cita rasanya sendiri atau bahkan produk yang diinginkan dapat dikreasi (*co-creation experiences*). Suatu yang baru dan mengejutkan harus dipikirkan oleh pengelola bisnis. Dalam bisnis kuliner sejak awal dapat dilihat juru masak melakukan atraksi di depan konsumen. Pariwisata yang membangun wisatawan ke dapur dan kehidupan sosial masyarakat secara langsung, sebagai intisari desa wisata. Suatu yang mengejutkan tidak selalu berasal dari ide sendiri, tetapi dapat juga dilihat dari budaya negara lain yang dibawa ke tempat pemasaran baru. Akan menjadi unik memasak dengan tungku yang ditanam ditanah yang mengandalkan proses dan cita rasa alami “cara memasak tradisional di negara yang beriklim dingin-salju”. Proses jaminan kesehatan dalam era pandemi, kesehatan bahan dan proses menjadi andalan, selanjutnya dapat dipasarkan dengan cara *on line* dan sejenisnya.

Ragam produk yang dihasilkan sebagai hasil modifikasi dari produk awal atau benar-benar baru harus bersifat mengejutkan konsumen. Cara ini sangat tepat bagi pasar yang berorientasi pengalaman “pengalaman kuliner dan sejenisnya”, sehingga konsumen bertemu perusahaan dengan cara serta pengalaman baru. Manajemen sendiri yang membiasakan diri tidak nyaman pada kondisi lama (*status quo*), tetapi terus menerus bergerak dengan mengambil keuntungan dari setiap peluang, mengambil untung dari jejaring yang dibentuk, termasuk juga mengambil keuntungan dari kelemahan pesaing. Seluruhnya dapat terjadi, jika seluruh elemen dalam organisasi bergerak dan bekerja sama secara cerdas. Perusahaan mendapatkan keuntungan nilai dan finansial dari konsumen, maka pegawai mendapatkan keuntungan berupa ragam reward dari perusahaan. Manajemen tidak akan sanggup melakukan modifikasi produk atau aspek lainnya sendiri, tetapi juga berasal dari para pekerja atau pegawai operasional. Manajemen membangun komunikasi dengan seluruh elemen perusahaan, termasuk komunikasi dengan konsumen, supplier dan distributor. Seluruh tahapan dalam internal perusahaan digali nilainya, untuk berkontribusi pada keunggulan perusahaan (penerapan *value chain*). Dasar keunggulan ini menjadi pendukung manajemen untuk melakukan suatu yang selalu berbeda, unggul dan mengejutkan bagi pasar (konsumen dan pesaing).

4. KESIMPULAN

Simpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *turbulent marketing* sebagai bagian dari *turbulent management* sebagai respon atas *turbulent environment*, bahkan cenderung pada *chaotis*, bukan sebagai suatu yang dapat dimunculkan secara tiba-tiba pada perusahaan. Perusahaan terbiasa bekerja dengan menerapkan peningkatan nilai pada seluruh proses dan elemennya (penerapan *value chain*), mampu memperoleh dan meningkatkan nilai perusahaan dari jejaring yang dibentuk (hubungan dengan supplier dan distributor), bahkan mengambil keuntungan dari masyarakat (konsumen potensial dan efektif). Konsep tumbuh bersama dengan semua pihak, termasuk dengan pegawai serta selalu memberikan nilai lebih dari pengorbanan konsumen. Pihak *principal* dan *agency* bekerja dengan etika, tidak mengambil keuntungan sesaat dari motif emosional konsumen-karena dalam waktu tertentu bahwa asumsi dasar



konsumen rasional akan muncul juga. Manajemen terbiasa mengambil investasi dan keputusan yang berisiko, tentu melalui analisis mendalam atas peluang dan kerentanan dari lingkungan yang ada (normal, turbulent-chaotic atau new normal). Kondisi ini akan menjadi prasyarat perusahaan dapat melakukan inovasi yang tiada henti atas produknya, mampu bekerja dengan biaya yang rendah, memasarkan produk dengan cara yang tidak terduga dan dari seluruh proses tersebut selalu tampil dengan keunggulan dari pesaingnya. Mampu menghasilkan produk yang selalu berbeda dan unggul, harga yang bersaing, pemasaran yang tidak terduga, memberikan keuntungan bagi distributor dan nilai lebih bagi konsumen selalu menjadi ciri dari perusahaan yang mampu bertahan dan mendapatkan keuntungan dari lingkungan yang bergejolak. Saran penting dari hasil kajian ini adalah perusahaan dalam berbagai skala harus mampu belajar, tidak nyaman pada kondisinya, karena banyak perusahaan besar yang salah dalam memprediksi pasar (perilaku konsumen; diantaranya kebutuhan konsumen) menjadi gagal. Perusahaan salah dalam memaknai core bisnisnya, ternyata bukan keinginan inti dari konsumen. Sangat tepat untuk menyatakan bahwa masa depan telah terjadi saat ini atau perubahan pada dasarnya telah terjadi.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penelitian kajian pustaka ini yang merupakan kajian atas konsep-konsep teori dan hasil penelitian yang relevan termasuk kondisi empiris saat ini, dapat dilaksanakan dengan baik berkat bantuan, kerjasama dari berbagai pihak, khususnya para dosen di lingkungan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM, yang telah memberikan masukan atas penyempurnaan dari tulisan ini, untuk itu peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

REFERENCES

- Bank Indonesia. (2021). *Laporan Ekonomi dan Keuangan Regional*.
- Calantone, R., Garcia, R., & Droge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90–103.
- Cholilawati, & Suliyanthini, D. (2021). Perubahan Perilaku Konsumen Selama Pandemi COVID-19. *Equilibrium : Jurnal Pendidikan*, IX(1), 18–24. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/4316>
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995a). *Perilaku Konsumen* (F. X. Budiyo (ed.); 2nd ed.). Binarupa Aksara.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995b). *Perilaku Konsumen* (F. X. Budiyo (ed.); 1st ed.). Binarupa Aksara.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia; Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kabajikan dan Potensi Insani* (1st ed.). PT. Mizan Pustaka.
- Kartajaya, H. (2009). *New Wave Marketing - The World Is Still Round, The Market is Already Flat*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009a). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. Amacom.
- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009b). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 187–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1362/147539209X459804>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Erlangga.
- Lasi, M. bin A., Latiff, N. binti A., Saparman, M. S., Salim, S. M., & Rahim, N. Z. A. (2021). Marketing Strategy and Implementation in the Covid-19 Era. A Literature. *City University EJournal of Academic Research (CUEJAR)*, 3(2), 47–61. https://www.researchgate.net/profile/Masri-Abdul-Lasi/publication/354059537_Marketing_Strategy_and_Implementation_in_the_Covid-19_Era_A_Literature_Review/links/612224aa0c2bfa282a60d18c/Marketing-Strategy-and-Implementation-in-the-Covid-19-Era-A-Literature
- Mason, R. B., & Staude, G. (2009). An exploration of marketing tactics for turbulent environments. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 173–190. <https://doi.org/10.1108/02635570910930082>
- Purcarea, T. V. (2020). Putting Radical Marketing Into Practice Immediately , Keeping Agile and Adaptable. *Holistic Marketing Management Journal*, 10(2), 32–43.
- Rohmah, A. (2020). Pandemi covid-19 dan dampaknya terhadap perilaku konsumen di indonesia. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(7), 1373–1378. <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/247>
- Saengchai, S., & Jermittiparsert, K. (2019). The Effect of Market Turbulence on the Supply Chain Strategies and the Organizational Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 284–302.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Perilaku Konsumen* (Z. Kasip (ed.); 7th ed.). Indeks.
- Setiadi, N. J. (2013). *Perilaku Konsumen edisi revisi*. Kencana Perdana Media Group.
- Sulasih, Adawiyah, W. R., & Hari, A. P. (2021). Model Theory Of Planned Behaviour Dalam Memprediksi Perilaku Konsumsi Jamu Perspektif Konsumsi Islam Serta Implikasi Pada Strategi Pemasaran. *Jurnal Muslim Heritage*, 6(2), 405–421. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage>.
- Tsyhankova, T., Yevdochenko, O., & Shelestovych, N. (2012). Strategies of International Companies in Turbulent Marketing Environment. *International Economic Policy*, 1(2), 5–34.
- Welj, B. J. B. J. Van. (2016). *The Effects of Market Turbulence on Sourcing Balance and Innovation Performance* [University of Twente]. <http://purl.utwente.nl/essays/70050>