

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**STRATEGI PEMASARAN
PUPUK KELAPA SAWIT NPK TABLET SIGI INDAH
OLEH PT INTI KREASI DI PROVINSI RIAU**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

**Rino Afrino, ST
NIM. 017980501**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
PEKANBARU
2013**

ABSTRACT**Marketing strategy of palm fertilizer NPK Tablet Sigi Indah
by PT INTI KREASI in Riau Province****Rino Afrino****Universitas Terbuka****afrinorino@yahoo.co.id**

The writer conducted research in PT INTI KREASI, in order to evaluate the implementation of marketing strategy currently applied by the company, and to identify and analyze strength, weakness, opportunity and threat factors for the company.

Marketing strategy evaluation of PT INTI KREASI is performed using analysis descriptive method. Analysis tool used to analyze the marketing strategy is SWOT analysis, to identify internal factors including opportunities and threats faced by the company. Analysis results, then, are described in the form of SWOT quadrant and interpreted on SWOT matrix.

Based on the results, Marketing Department of PT INTI KREASI is on condition that has a high market share in growth markets is still relatively low. So it is necessary strategies to do next in market expansion, revenue growth enterprises expand and gain maximal progress. Marketing strategy is accurate and appropriate support strategic growth and diversification efforts and market products.

Key words: marketing strategy, palm fertilizer, SWOT analysis

ABSTRAK**Strategi Pemasaran Pupuk Kelapa Sawit NPK Tablet Sigi Indah
Oleh PT Inti Kreasi Di Provinsi Riau****Rino Afrino****Universitas Terbuka****afrinorino@yahoo.co.id**

Penulis dalam melakukan penelitian pada PT INTI KREASI, bertujuan untuk mengevaluasi implementasi strategi pemasaran yang telah diterapkan oleh perusahaan selama ini, serta mengidentifikasi dan menganalisa faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Evaluasi strategi pemasaran pada PT INTI KREASI dilakukan dengan metode deskriptif analisis. Alat analisa yang dipergunakan analisis SWOT, yang dipakai untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan juga faktor-faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Hasil analisis selanjutnya digambarkan dalam kuadran SWOT dan diinterpretasikan pada matrik SWOT. Melalui analisis ini dapat diketahui posisi bisnis perusahaan sehingga dapat ditentukan strategi pemasaran yang harus digunakan.

Berdasarkan hasil penelitian, diperlihatkan bahwa bagian pemasaran PT INTI KREASI saat ini berada pada kondisi yang mempunyai pangsa pasar yang tinggi dengan pertumbuhan pasar yang relatif masih rendah. Sehingga sangat diperlukan strategi ke depan dalam melakukan pengembangan pasar, memperbesar pertumbuhan pendapatan perusahaan dan meraih kemajuan secara maksimal. Strategi pemasaran yang tepat dan sesuai adalah mendukung strategi pertumbuhan usaha dan diversifikasi produk dan pasar.

Kata Kunci: strategi pemasaran, pupuk kelapa sawit, analisis SWOT

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Strategi Pemasaran Pupuk Kelapa Sawit NPK Tablet Sigi Indah Oleh PT Inti Kreasi Di Provinsi Riau adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, 19 Juni 2013
Yang Menyatakan

(Rino Afrino)
NIM. 017980501

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Rino Afrino
NIM : 017980501
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Strategi Pemasaran Pupuk Kelapa Sawit NPK Tablet Sigi
Indah Oleh PT Inti Kreasi Di Provinsi Riau

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Rabu / 10 Juli 2013

W a k t u : 15.00 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :

Nama Sofjan Aripin, M.Si

Penguji Ahli :

Nama Dr. IN. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec

Pembimbing I :

Nama Dr. Mahendra Romus, M.Ec

Pembimbing II :

Nama Dr. M. Budi Widiyo Iryanto, M.E

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Strategi Pemasaran Pupuk Kelapa Sawit NPK Tablet Sigi
Indah Oleh PT Inti Kreasi Di Provinsi Riau
Penyusun TAPM : Rino Afrino
NIM : 017980501
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : 19 Juni 2013

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Mahendra Romus, M.Ec
NIP. 19711119 200501 1 004

Dr. M. Budi W. Iryanto, M.E

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana

Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003

Suciati, M.Sc.,Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

- 1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- 2) Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru Drs.H. Elfis Suanto, M.Si selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- 3) Pembimbing I Dr. Mahendra Romus, M.Ec dan Pembimbing II Dr. M. Budi W. Iryanto, M.E yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- 4) Penanggung jawab dan Pelaksana program Magister Manajemen Bapak Roni, Bapak Irwan, Bapak Riza;
- 5) Seluruh Pimpinan PT INTI KREASI, khususnya Bapak Ir. H. Afkar Wahid;
- 6) Orang tua, Bapak dr. H. Zulkifli Malik Sp.Pa dan Ibu Poppy yang telah memberikan bantuan doa dan semangat;
- 7) Istri, drg. Jenita Aruma dan anak-anak, Hasyim, Dita, Kiki dan Ibra;
- 8) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Pekanbaru, 19 Juni 2013

Rino Afrino

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	7
B. Kajian Terdahulu	55
C. Kerangka Berpikir	56
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	59
B. Jenis dan Sumber Data	60
C. Teknik Pengumpulan Data	60
D. Metode Analisa Data	62
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
	viii

A. Gambaran Umum	69
B. Analisis Lingkungan Internal	78
C. Analisis Lingkungan Eksternal	84
D. Analisis SWOT	88
E. Penentuan Posisi Pemasaran Perusahaan	89
F. Formulasi Strategi Pemasaran	91
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	96
B. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	103

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Luas Perkebunan Kelapa Sawit di Provinsi Riau	2
Tabel 1.2	Kebutuhan Pupuk Sub Sektor Perkebunan Provinsi Riau Tahun 2013	3
Tabel 1.3	Data penjualan Pupuk NPK Tablet Sigi Indah 2011-2012	4
Tabel 3.1	Analisis Internal : Kekuatan	63
Tabel 3.2	Analisis Internal : Kelemahan	63
Tabel 3.3	Analisis Eksternal : Peluang	63
Tabel 3.4	Analisis Eksternal : Ancaman	64
Tabel 3.5	Matrik SWOT	68
Tabel 4.1	Bonus Progresif Penjualan NPK Tablet Super+TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah	77
Tabel 4.2	Analisis Kekuatan	79
Tabel 4.3	Analisis Kelemahan	82
Tabel 4.4	Analisis Peluang	84
Tabel 4.5	Analisis Ancaman	87
Tabel 4.6	Hasil <i>Scoring</i> factor Internal dan Eksternal Pemasaran PT INTI KREASI	89
Tabel 4.7	Bagan matriks SWOT Pemasaran pupuk NPK Sigi Indah	92

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.1	Grafik Luas Perkebunan Kelapa Sawit di Provinsi Riau	1
Gambar 1.2	Perbandingan Lahan Perkebunan Kelapa Sawit	2
Gambar 2.1	Step dari SWOT analisis menurut Kurt (2008)	53
Gambar 2.2	Kerangka Berfikir	58
Gambar 3.1	Diagram Analisis SWOT	66
Gambar 4.1	Lambang PT INTI KREASI	71
Gambar 4.2	Merk Dagang PT INTI KREASI	72
Gambar 4.3	Struktur Organisasi	73
Gambar 4.4	Skema Bisnis NPK Tablet Sigi Indah	75
Gambar 4.5	Posisi Pemasaran NPK Sigi PT INTI KREASI dalam Kuadran SWOT	90

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Penentuan Bobot dan Rating pada Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal	103
Lampiran 2	Perhitungan Nilai Bobot Analisa Internal dan Eksternal ..	104
Lampiran 3	Perhitungan Rata-rata Nilai Rating Eksternal dan Internal	106
Lampiran 4	Penjelasan Hasil Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal	108
Lampiran 5	Kuesioner Penentuan Nilai Bobot Faktor Internal dan Eksternal PT INTI KREASI	110
Lampiran 6	Kuesioner Penentuan Nilai Rating Faktor Internal dan Eksternal PT INTI KREASI	112

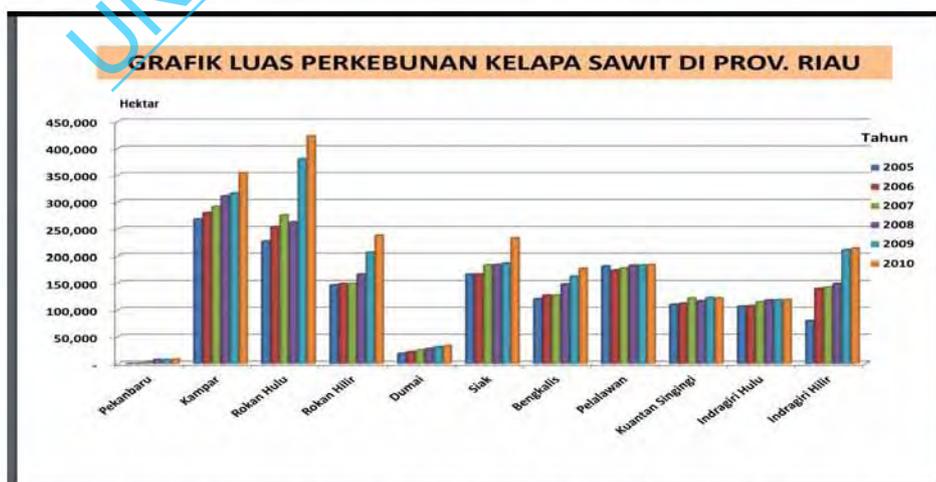
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pupuk merupakan sarana produksi bagi usaha perkebunan kelapa sawit. Industri pupuk mempunyai peranan yang sangat penting pada peningkatan produksi perkebunan kelapa sawit. Mengingat pentingnya keberadaan pupuk bagi sektor perkebunan tersebut telah memacu perusahaan pupuk baik BUMN maupun Swasta berlomba dalam memenuhi permintaan pasar, khususnya di Provinsi Riau dengan menciptakan inovasi produk-produk baru pupuk majemuk NPK.

Provinsi Riau merupakan salah satu Provinsi yang memiliki perkebunan kelapa sawit yang paling luas di Indonesia, pertumbuhan luas areal kebun kelapa sawitnya sangat pesat, pada tahun 2005, luas areal kebun kelapa sawit di 1,4 juta ha dengan jumlah produksi CPO 3,4 juta ton. Pada tahun 2010, luas areal kebun kelapa sawit telah meningkat menjadi lebih dari 2,1 juta ha dengan produksi sekitar 6,2 juta ton (Dinas Perkebunan Provinsi Riau, 2012).



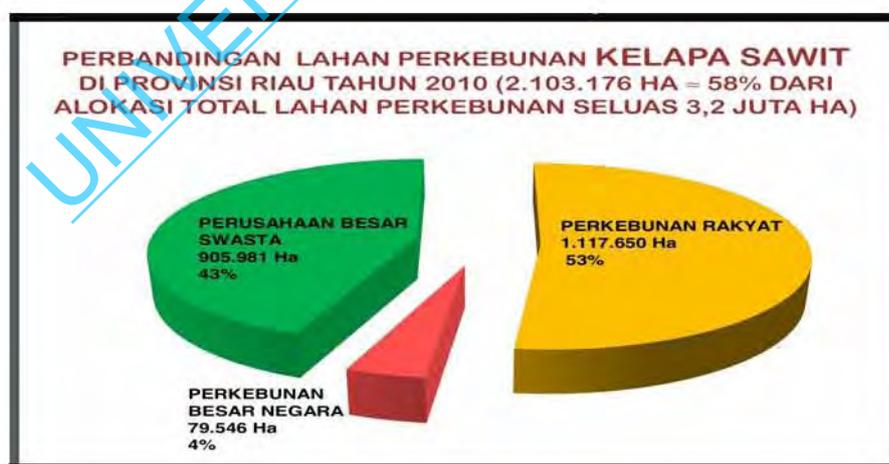
Gambar 1.1 Grafik Luas Perkebunan Kelapa Sawit di Provinsi Riau

Tabel 1.1 Luas Perkebunan Kelapa Sawit di Provinsi Riau

LUAS PERKEBUNAN KELAPA SAWIT DI PROV. RIAU							
NO	KABUPATEN/ KOTA	LUAS LAHAN (Ha)					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Pekanbaru	-	-	4,007	7,353	7,464	8,080
2	Kampar	268,037	279,757	291,476	311,137	316,282	353,792
3	Rokan Hulu	227,029	253,790	275,609	262,674	379,969	422,743
4	Rokan Hilir	146,237	148,758	148,879	166,311	206,173	237,745
5	Dumai	19,083	21,933	24,930	27,954	31,022	32,935
6	Siak	166,348	166,418	183,598	184,219	186,819	232,857
7	Bengkalis	120,503	127,078	127,259	147,644	162,415	177,130
8	Pelalawan	181,735	173,699	177,906	182,926	183,400	184,110
9	Kuantan Singingi	109,883	111,793	121,854	116,527	122,731	121,709
10	Indragiri Hulu	106,607	107,214	114,582	118,077	118,538	118,538
11	Indragiri Hilir	79,353	139,702	142,282	148,730	210,529	213,537
JUMLAH		1,424,814	1,530,141	1,612,382	1,673,551	1,925,342	2,103,176

Sumber: Dinas Perkebunan Provinsi Riau 2012

Luas areal perkebunan sawit di Riau sebesar 2,1 juta ha terdiri dari perkebunan rakyat dengan luas 1,1 juta ha dan perkebunan besar Negara dan Swasta 985.000 ha



Gambar 1.2 Perbandingan Lahan Perkebunan Kelapa Sawit di Provinsi Riau

Seiring dengan luasan areal perkebunan kelapa sawit di Riau tentunya diikuti dengan kebutuhan pupuk yang tinggi, kebutuhan pupuk NPK di Provinsi Riau

pada tahun 2013 mencapai 542.249,19 ton (Dinas Perkebunan Provinsi Riau 2013)

Tabel 1.2 Kebutuhan Pupuk Sub Sektor Perkebunan Provinsi Riau Tahun 2013

No	Kabupaten / Komoditi	Kebutuhan pupuk (Ton)				
		Urea	TSP	KCL	Kieserite	NPK
1	Kampar	57.571,58	45.681,15	51.705,63	0,00	85.496,36
2	Rokan Hulu	69.623,70	54.511,43	62.168,31	0,00	104.567,46
3	Pelalawan	22.895,10	18.143,63	20.551,04	0,00	33.943,19
4	Indragiri Hulu	23.055,23	16.170,60	18.303,58	0,00	30.264,36
5	Kuantan Singingi	22.454,48	17.774,48	20.145,67	0,00	33.240,15
6	Bengkalis	43.133,25	33.679,28	38.468,26	0,00	62.689,36
7	Rokan Hilir	53.112,60	42.211,05	47.734,51	0,00	79.044,01
8	Dumai	11.234,93	8.803,73	10.035,53	0,00	16.408,063
9	Siak	56.056,58	44.100,83	50.158,22	0,00	82.303,67
10	Indragiri Hilir	31.641,13	24.633,08	28.183,96	0,00	38.591,545
11	Pekanbaru	443,85	346,35	548,82	0,00	644,23
12	Meranti	0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Jumlah	388.547,60	306.055,58	347.850,45	0,00	542.249,19

Sumber: Dinas Perkebunan Provinsi Riau 2013

Persaingan pemasaran pupuk NPK di wilayah provinsi Riau sangat tinggi terbukti dengan banyaknya merk pupuk NPK yang dijual berikut secara berurutan yaitu NPK Ponska, NPK Mutiara, NPK Tawon, NPK BAS F/Nitrophoska, NPK Pak Tani, NPK Pelangi, NPK Sigi dan NPK Kujang. Adapun penyerapan pasar pupuk NPK di wilayah Riau masih dikuasai oleh NPK Ponska karena harga yang mendapat subsidi pemerintah sehingga harga paling murah dibanding NPK merk lain (HET Rp. 2.300,-/kg). Kemudian urutan berikutnya NPK Mutiara (HET Rp. 6.000,-/kg).

PT INTI KREASI merupakan perusahaan swasta yang berdiri pada tahun 2004 yang telah memproduksi dan memasarkan produk pupuk majemuk baru dengan merk dagang SIGI INDAH di provinsi Riau yaitu Pupuk NPK tablet Super+Te

(10-10-14) yang mempunyai peluang besar untuk membantu masalah peningkatan produktivitas kebun kelapa sawit khususnya di Provinsi Riau karena mempunyai kandungan unsur yang lengkap dan cara aplikasi yang baik dibandingkan pupuk NPK lain (Manurung, 2010).

Penyerapan pasar pupuk NPK Tablet Sigi Indah di wilayah Riau masih belum maksimal apabila ditinjau dengan kebutuhan pasar yang luas. Hal ini dikarenakan faktor eksternal dan internal. Data penjualan pada tahun 2012 baru mencapai 2025 ton.

Tabel 1.3 Data Penjualan Pupuk NPK Tablet Sigi Indah 2011-2012

Bulan	Jan	Feb	Mar	April	Mei	Jun	Jul	Agus	Sep	Okt	Nov	Des	Total/ Ton
Tahun 2011/Ton	120	150	120	130	185	110	180	200	140	160	250	140	1.885
Tahun 2012/Ton	140	150	140	120	160	200	250	180	160	170	175	180	2.025

Sumber: Divisi Pemasaran PT INTI KREASI 2012

Pengkajian dan analisa ulang terhadap strategi pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah yang diterapkan oleh PT INTI KREASI saat ini, khususnya di wilayah provinsi Riau merupakan langkah yang tepat untuk mencapai daya saing Strategi. Mengetahui kemampuan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan berikut keadaan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi.

Pemasaran dalam suatu organisasi perusahaan merupakan salah satu fungsi utama disamping fungsi produksi dan keuangan. Melalui tiga fungsi ini, kegiatan usaha perusahaan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Produk yang dihasilkan harus dipasarkan sampai kepada konsumen dengan harga yang dapat memberikan keuntungan dengan tingkat yang dapat menjamin kelangsungan hidup perkembangan perusahaan. Banyak perusahaan yang gagal

dalam mencapai tujuannya hanya karena kegagalan dalam memasarkan produknya.

Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya. Tujuan perusahaan adalah untuk dapat menjamin kelangsungan hidupnya, berkembang dan mampu bersaing. Hal tersebut dapat tercapai apabila perusahaan dapat menjual produknya dengan harga yang menguntungkan pada tingkat kuantitas yang diharapkan.

B. Perumusan Masalah

Perkembangan teknologi dalam dunia pemasaran menyebabkan dunia bisnis saat ini semakin berkembang dengan persaingan yang sangat ketat. Dengan adanya perubahan tersebut maka perusahaan perlu mengembangkan strategi dengan melakukan analisis terhadap segala kekuatan dan kelemahan yang akan mempengaruhi perusahaan secara berkelanjutan.

Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar PT INTI KREASI dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi setiap yang terjadi pada lingkungan industri. Sistem perencanaan strategis menghasilkan keluaran yang sangat penting bagi perusahaan, yaitu strategi. Strategi ini digunakan untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang penulis, maka yang jadi permasalahan adalah:

- a. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada bagian Pemasaran PT INTI KREASI, sehingga dengan demikian dapat diketahui posisi pemasarannya saat ini.
- b. Bagaimana seharusnya strategi pemasaran yang akan diterapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

C. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisa lingkungan internal dan eksternal pada bagian pemasaran PT INTI KREASI, yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menjadi kekuatan serta kelemahan dari bagian pemasaran PT INTI KREASI, serta mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapinya.
- b. Merumuskan strategi pemasaran yang tepat dan sesuai bagi PT INTI KREASI, dengan memperhitungkan faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan faktor eksternal (Ancaman dan Peluang) untuk menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan pada dunia Agroindustri.

D. Manfaat Penelitian

- a. Bagi PT INTI KREASI dan Stakeholders, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam rangka penentuan strategi pemasaran dan kebijakan usaha perusahaan.
- b. Sumbang pemikiran dan informasi alternatif teknologi pemupukan dibidang Perkebunan kelapa sawit sehingga dapat membantu petani dalam menjalankan usahanya.
- c. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berharga untuk pengembangan keilmuan pada bidang marketing.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh setiap perusahaan didasarkan pada strategi pemasaran yang ditetapkan untuk mencapai sasaran pasar yang dituju. Keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produknya ditentukan oleh ketepatan strategi pemasaran yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari sasaran pasar yang dituju.

A.1. Pasar

Secara teoritis dalam ekonomi, pasar menggambarkan semua pembeli dan penjual yang terlibat dalam suatu transaksi aktual atau potensial terhadap barang atau jasa yang ditawarkan. Menurut Assauri (2002), pasar merupakan arena pertukaran potensial baik dalam bentuk fisik sebagai tempat berkumpul atau bertemunya para penjual dan pembeli, maupun yang tidak berbentuk fisik, yang memungkinkan terlaksananya pertukaran, karena dipenuhinya persyaratan pertukaran, yaitu minat dan citra serta daya beli.

Menurut segi fisiknya, pasar dapat dibedakan menjadi beberapa macam, diantaranya:

1. Pasar tradisional
2. Pasar raya
3. Pasar abstrak
4. Pasar konkrit

5. Toko swalayan

6. Took serba ada

Aktivitas usaha yang dilakukan di pasar pada dasarnya akan melibatkan dua subyek pokok, yaitu produsen dan konsumen. Kedua subyek tersebut masing-masing mempunyai peranan yang sangat besar terhadap pembentukan harga barang di pasar.

Struktur pasar adalah penggolongan produsen kepada beberapa bentuk pasar berdasarkan pada ciri-ciri seperti jenis produk yang dihasilkan, banyaknya perusahaan dalam industri, mudah tidaknya keluar atau masuk ke dalam industri dan peranan iklan dalam kegiatan industri.

Pada analisa ekonomi dibedakan menjadi pasar persaingan sempurna dan pasar persaingan tidak sempurna (yang meliputi monopoli, oligopoli, monopolistic dan monopsoni).

Struktur pasar terdiri dari:

1. Pasar persaingan sempurna

Pengertian pasar persaingan sempurna adalah suatu bentuk interaksi antara permintaan dengan penawaran dimana jumlah pembeli dan penjual sedemikian rupa banyaknya atau tidak terbatas.

Ciri-ciri pokok dari pasar persaingan sempurna adalah:

- a. Jumlah perusahaan dalam pasar sangat banyak
- b. Produk/barang yang diperdagangkan serba sama (homogen)
- c. Konsumen memahami sepenuhnya keadaan pasar
- d. Tidak ada hambatan untuk keluar/masuk bagi setiap penjual
- e. Pemerintah tidak campur tangan dalam proses pembentukan harga

f. Penjual atau produsen hanya berperan sebagai *price taker* (penerima harga)

2. Pasar persaingan tidak sempurna

Pasar persaingan tidak sempurna terdiri dari:

a. Pasar Monopoli

Pasar monopoli adalah suatu bentuk interaksi antara permintaan dan penawaran di mana hanya ada satu penjual/produsen yang berhadapan dengan banyak pembeli atau konsumen.

Ciri-ciri dari pasar monopoli adalah:

1. Hanya ada satu produsen yang menguasai penawaran;
2. Tidak ada barang substitusi/pengganti yang mirip (close substitute);
3. Produsen memiliki kekuatan menentukan harga, dan
4. Tidak ada pengusaha lain yang bisa memasuki pasar tersebut karena ada hambatan berupa keunggulan perusahaan.

Ada beberapa penyebab terjadinya pasar monopoli, di antara penyebabnya adalah sebagai berikut:

1. Ditetapkannya undang-undang (Monopoli Undang-Undang). Atas pertimbangan pemerintah, maka pemerintah dapat memberikan hak pada suatu perusahaan seperti PT. Pos dan Giro, PT. PLN.
2. Hasil pembinaan mutu dan spesifikasi yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, sehingga lama kelamaan timbul kepercayaan masyarakat untuk selalu menggunakan produk tersebut.

3. Hasil cipta atau karya seseorang yang diberikan kepada suatu perusahaan untuk diproduksi, yang kita kenal dengan istilah hak paten atau hak cipta.
4. Sumber daya alam. Perbedaan sumber daya alam menyebabkan suatu produk yang dikuasai oleh satu daerah tertentu seperti timah dari pulau Bangka.
5. Modal yang besar, berarti mendukung suatu perusahaan untuk lebih mengembangkan dan penguasaan terhadap suatu bidang usaha.

b. Pasar Oligopoli

Istilah Oligopoli berasal dari bahasa Yunani, yaitu: Oligos Polein yang berarti: yang menjual sedikit atau beberapa penjual. Beberapa penjual dalam konteks ini, maksudnya di mana penawaran satu jenis barang dikuasai oleh beberapa perusahaan, beberapa dapat berarti paling sedikit 2 dan paling banyak 10 atau 15 perusahaan. Teori oligopoli memiliki sejarah yang cukup panjang. Istilah oligopoly pertama kali digunakan oleh Sir Thomas Moore dalam karyanya pada tahun 1916, yaitu "Utopia" 11. Dalam karya tersebut dikatakan bahwa harga tidak harus berada pada tingkat kompetisi ketika perusahaan di pasar lebih dari satu. Sedangkan Teori Oligopoli pertama kali diformalkan oleh Augustin Cournot pada tahun 1838 melalui karyanya "Recherches sur les principes mathematiques de la theorie des richesses". Lima puluh tahun kemudian, teori tersebut dibantah oleh Bertrand. Meskipun menuai banyak kritik, namun hingga kini teori Cournot tetap dianggap sebagai benchmark bagi teori-teori oligopoli lainnya. Pasar oligopoli adalah suatu bentuk persaingan pasar yang

didominasi oleh beberapa produsen atau penjual dalam satu wilayah area. Pasar Oligopoli adalah suatu pasar dimana terdapat beberapa produsen yang menghasilkan barang-barang yang saling bersaing. Ini merupakan sifat utama dari pasar oligopoli. Pasar Oligopoli merupakan salah satu jenis dari pasar persaingan tidak sempurna. Dimana pasar Oligopoli merupakan pasar yang hanya terdapat beberapa perusahaan atau penjual yang memproduksi barang sejenis (Anggipay 2013).

Pasar oligopoli adalah suatu bentuk interaksi permintaan dan penawaran, di mana terdapat beberapa penjual/produsen yang menguasai seluruh permintaan pasar.

Ciri-ciri dari pasar oligopoli adalah:

1. Terdapat beberapa penjual/produsen yang menguasai pasar.
2. Barang yang diperjual-belikan dapat homogeni dan dapat pula berbeda corak (*differentiated product*), seperti air minuman aqua.
3. Terdapat hambatan masuk yang cukup kuat bagi perusahaan di luar pasar untuk masuk ke dalam pasar.
4. Satu diantaranya para oligopolies merupakan *price leader* yaitu penjual yang memiliki/pangsa pasar yang terbesar. Penjual ini memiliki kekuatan yang besar untuk menetapkan harga dan para penjual lainnya harus mengikuti harga tersebut. Contoh dari produk oligopoli: semen dan air mineral.

Faktor-faktor Penyebab terbentuknya Pasar Oligopoli (Anggipay 2013)

a. Efisiensi Skala Besar

Efisiensi skala besar di dalam efisiensi teknis (teknologi) dan efisiensi ekonomi (biaya produksi). Profit hanya bisa tercipta apabila perusahaan mampu mencapai tingkat efisiensi. Efisiensi teknis menyangkut pada penggunaan teknologi dalam proses produksi. Kemampuan produsen dalam menempatkan sumber daya secara optimal. Efisiensi ekonomi menyangkut pada biaya produksi. Bagaimana mengatur biaya pada komposisi yang tepat sehingga harga yang dipasarkan merupakan harga yang bisa diterima pasar dan produsen. Kompleksitas manajemen (tingkat kerumitan). Tingkat kerumitan dalam manajemen pengelolaan di suatu perusahaan. Dalam dunia nyata, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri mobil, semen, kertas, pupuk, dan peralatan mesin, umumnya berstruktur oligopoly Teknologi padat modal (capital intensive) yang dibutuhkan dalam proses produksi menyebabkan efisiensi (biaya rata-rata minimum) baru tercapai bila output diproduksi dalam skala sangat besar. Keadaan diatas merupakan hambatan untuk masuk (barriers to entry) bagi perusahaan pesaing. Tidak mengherankan jika dalam pasar oligopoly hanya terdapat sedikit produsen.

b. Kompleksitas Manajemen

Berbeda dengan tiga struktur pasar lainnya (persaingan sempurna, monopoli, dan pasar monopolistik), struktur pasar oligopoli ditandai dengan kompetisi harga dan non harga. Perusahaan juga harus cermat memperhitungkan setiap keputusan agar tidak menimbulkan reaksi

yang merugikan dari perusahaan pesaing. Karena dalam industri oligopoli, kemampuan keuangan yang besar saja tidak cukup sebagai modal untuk bertahan dalam industri. Perusahaan juga harus mempunyai kemampuan manajemen yang sangat baik agar mampu bertahan dalam struktur industri yang persaingannya lebih kompleks. Tidak banyak perusahaan yang memiliki kemampuan tersebut, sehingga dalam pasar oligopoli akhirnya hanya terdapat sedikit produsen.

Sifat- sifat pasar oligopoly (Anggipay 2013):

- a. Harga produk yang dijual relatif sama
- b. Perbedaan produk yang unggul merupakan kunci sukses
- c. Sulit masuk ke pasar karena butuh sumber daya yang besar
- d. Perubahan harga akan diikuti perusahaan lain

Faktor – Faktor Penghambat Pasar Oligopoli

- a. Hak paten yang tidak memungkinkan perusahaan lain memproduksi barang yang sama.
- b. Modal yang di butuhkan terlalu besar, para pengusaha enggan untuk menanggung risiko yang besar.
- c. Perusahaan lama telah terkenal sehingga sulit untuk bersaing sehingga menimbulkan risiko yang besar bagi perusahaan baru.
- d. Skala Ekonomis
- e. Perusahaan yang telah lama memproduksi dan beroperasi relatif lebih memiliki kesempatan untuk menikmati skala ekonomis, karena untuk memperbesar produksinya perusahaan tersebut cukup menambah dari produksi yang sudah ada, sehingga sangat memungkinkan untuk

menurunkan biaya produksi dan relatif akan mampu menjual produksinya dengan harga yang relatif lebih murah bila dibandingkan para pendatang baru.

- f. Ongkos produksi yang berbeda antar perusahaan
- g. Yang dijelaskan diatas adalah ongkos produksi per unt berbeda sebagai akibat dari tingkat (jumlah) produksi berbeda. Di samping itu ongkos produksi dapat pula berbeda pada tingkat produksi yang sama. Biasanya pada setiap tingkat produksi, ongkos produksi per unit yang harus dikeluarkan perusahaan yang baru lebih tinggi dari yang dikeluarkan perusahaan lama. Oleh karenanya perusahaan baru tidak dapat menjual barangnya semurah seperti perusahaan lama. Keadaan ini menghambat kemasukan perusahaan baru. Terdapat banyak faktor yang menimbulkan kecenderungan perbedaan ongkos produksi tersebut.

Kelebihan Dan Kelemahan Pasar Oligopoli

a. Kelebihan pasar oligopoli

1. Memberi kebebasan memilih bagi pembeli.

Pasar oligopoli ini sangat memberi kebebasan terhadap pemilihan produk, secara umum pembeli memperkirakan akan lebih baik membeli produk yang mana yang dibutuhkan yang mana yang mampu memenuhi kebutuhan, jadi para pembeli tidak akan di tawarkan dengan agresif oleh perusahaan dalam pasar ini, namun pembelilah yang menentukan akan membeli produk dari perusahaan mana.

2. Mampu melakukan penelitian dan pengembangan produk.

Dalam pasar Oligopoli ini tentu penelitian - penelitian akan banyak terjadi ,contohnya penelitian tentang minat pembeli yang banyak membeli dari perusahaan lain di banding dengan perusahaan kita , ini merupakan penelitian untuk pengembangan produk yang perusahaan ini miliki agar dapat menarik pembeli dari perusahaan pesaing berkat keunggulan kualitas yang dimiliki.

3. Lebih memperhatikan kepuasan konsumen karena adanya persaingan penjual.

Didalam pasar Oligopoli ini kepuasan konsumen atau pembeli sangat berpengaruh karena bisa saja dengan ketidak puasannya seorang pembeli dapat membuat pembeli lain ikut tidak puas dan beralih dengan produk lain dari perusahaan yang lain pula. oleh sebab itu banyak perusahaan bersikap baik dalam halnya pelayanan dan memperhatikan kepuasan pembeli agar pembeli bersikap loyal dan dapat membeli produk perusahaan ini dengan jenjang waktu yang lama.

4. Adanya penerapan teknologi baru

Didalam pasar oligopoli ini penerapan teknologi terbaru sangatlah bermanfaat, jikateknologi yang semakin berkembang tidak diikuti oleh perusahaan bisa jadi pembeli akan membeli produk dari perusahaan lain yang memberi penerapan teknologi terbaru. oleh karena itu penerapan teknologi terbaru dapat memudahkan perusahaan untuk mengembangkan produknya agar lebih di minati.

b. Kelemahan pasar oligopoli

1. Menciptakan ketimpangan distribusi pendapatan

Dalam pasar oligopoli ini sering kali terjadi ketimpangan distribusi pendapatan, dimana perusahaan yang besar yang sudah lama berdiri dan banyak sekali peminatnya lebih banyak mendistribusikan produk dagangannya yang mengakibatkan hasil pendapatan yang banyak pula. Sedangkan perusahaan yang kurang diminati pembeli otomatis akan mendistribusikan barang dagangannya dalam jumlah yang sedikit dan memperoleh pendapatan yang kecil.

2. Harga yang stabil dan terlalu tinggi bisa mendorong timbulnya inflasi

Didalam pasar oligopoli ini harga sangat bergantung, terkadang harga yang mahal itu menggambarkan kualitas yang bagus pun belum tentu banyak peminatnya oleh karena itu perusahaan yang bekecimbung di dalam usaha ini sangat jarang menaikkan harga, itupun jika naik hanya sedikit dan tidak berpengaruh terhadap minat pembeli sehingga jauh untuk terjadinya inflasi.

3. Bisa timbul pemborosan biaya produksi apabila ada kerjasama antar oligopolis karena semangat bersaing kurang

Didalam pasar oligopoli ini timbul pemborosan akibat biaya produksi yang besar namun pemasukan tidak seimbang ini diakibatkan perusahaan yang kurang peminat bekerjasama dengan perusahaan oligopolis lainnya yang juga kurang peminat untuk bersaing dengan perusahaan pemimpin pasar, mengapa bisa boros? karena biasanya dua perusahaan yang mempunyai satu produk kerjasama akan menimbulkan sedikit

penghasilan namun biaya produksi yang sama. akibatnya biaya produksi dan penghasilan perusahaan tersebut goyan dan bisa menyebabkan pemborosan.

4. Bisa timbul eksploitasi terhadap pembeli dan pemilik faktor produksi

Didalam pasar oligopoli ini timbul eksploitasi terhadap pembeli dan pemilik faktor produksi , ini dikarenakan minat pembeli yang cenderung memihak terhadap pemimpin pasar yang mengakibatkan faktor produksi perusahaan yang baru memulai eksistensinya kurang minat dari pembeli.

5. Sulit ditembus / dimasuki perusahaan baru

Didalam pasar oligopoli ini sulit untuk perusahaan lain bergabung dalam usaha karena minat pembeli yang tinggi terhadap pimpinan pasar sehingga sangat sulit untuk perusahaan baru untuk berkembang karena kurangnya peminat dari pembeli

6. Bisa berkembang ke arah monopoli perusahaan dalam pasar oligopoly

Didalam pasar oligopoli ini bisa berkembang ke arah monopoli jika sudah tidak ada yang mampu bersaing dengan pemimpin pasar, ini menyebabkan monopoli perusahaan ini berlanjut dengan menyaingi produk barang lainnya yang belum perusahaan ini kuasai. perusahaan ini berkemungkinan menyaring banyak pembeli karena produk yang lama sudah banyak peminat dan jika perusahaan ini monopoli produknya sama dengan produk lain yang banyak di minati pembeli ,boleh jadi dengan produk terbarunya perusahaan ini dengan mudah menyaingi

perusahaan lama lainnya yang memiliki produk yang belum di miliki oleh perusahaan ini.

Macam – Macam Pasar Oligopoli

- a. Oligopoli murni adalah menjual barang yang homogen. Biasanya banyak dijumpai dalam industri yang menghasilkan bahan mentah atau merupakan praktek oligopoli dimana barang yang diperdagangkan merupakan barang yang bersifat identik
- b. Oligopoli Diferensial adalah menjual barang berbeda corak. Barang seperti itu umumnya adalah barang akhir atau merupakan suatu bentuk praktek oligopoli dimana barang yang diperdagangkan dapat dibedakan.

Hubungan Antara Perusahaan-perusahaan Dalam Pasar Oligopoli

- a. Oligopoli dengan kesepakatan (Collusive Oligopoly)
 Kesepakatan antara perusahaan dalam pasar oligopoli biasanya berupa kesepakatan harga dan produksi (kesepakatan ini kadang disebut sebagai “kolusi” atau “kartel”) dengan tujuan menghindari perang harga yang akan membawa kerugian bagi masing-masing perusahaan pada kondisi tertentu (contoh adalah kesepakatan produksi dan harga pada OPEC). Bentuk kesepakatan ini biasanya mengatur tentang banyaknya jumlah produksi yang boleh dihasilkan oleh masing-masing perusahaan berikut dengan harganya yang sama juga. Kesepakatan dalam jumlah produksi dapat berupa pembagian secara merata, yaitu pembagian produksi yang didasarkan pada banyaknya jumlah permintaan efektif di

pasar terhadap jumlah perusahaan yang menghasilkan produk yang sama

b. Oligopoli tanpa kesepakatan (Non Collusive Oligopoly)

Persaingan antar perusahaan dalam pasar oligopoli biasanya berupa perbedaan harga dan jumlah produk yang dihasilkan. Perbedaan harga dan jumlah produksi (bisa saling berhubungan positif timbal balik) dilakukan dalam rangka ingin mendapatkan jumlah pembeli yang lebih banyak dari sebelumnya (dari pesaingnya). Terdapat beberapa hal yang mungkin terjadi dalam pasar persaingan ini sehubungan dengan tingkat harga dan jumlah produksi (produk yang dihasilkan relatif sama) yaitu sebagai berikut:

- 1) Bila terdapat satu perusahaan yang mencoba memperbanyak jumlah produksinya agar harga jual produknya relatif lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya, maka biasanya langkah ini akan diikuti oleh pesaing dengan menurunkan harga jual produknya
- 2) Bila satu perusahaan mulai menurunkan harga jual produknya tanpa menambah jumlah produksinya dengan maksud untuk menguasai pangsa pasar, maka langkahnya akan diikuti oleh perusahaan lain, baik dengan cara menurunkan harganya semata atau menurunkan harga dengan cara menjual lebih banyak produknya di pasar.
- 3) Bila satu perusahaan menaikkan harga jual produknya, baik dengan cara langsung pada penurunan harga ataupun dengan

cara mengurangi jumlah produksinya, maka perusahaan lain relatif tidak akan mengikutinya.

Contoh yang Berhubungan dengan Pasar Oligopoli:

Industrusi transportasi udara dan TELKOM mewarisi struktur pasar monopoli-oligopoli. Kedua industri ini sangat padat moral, sehingga di masa lalu negara mengambil inisiatif dengan memprakarsai lebih dulu melalui pembentukan BUMN. Tetapi lambat laun swasta mulai masuk ke dalam pasar tersebut sehingga semakin banyak pesaing-pesaing baru yang terlibat. Industri transportasi udara telah berhasil melakukan transformasi dari pasar monopoli menjadi pasar yang bersaing dengan tekanan pasar yang memaksa terjadinya efisiensi. Akhirnya konsumen memperoleh manfaat yang besar karena biaya transportasi udara semakin murah.

Tetapi industri telekomunikasi belum berhasil melakukan transformasi seperti itu. Telkom di dalam pasar telekomunikasi masih sangat dominan sehingga mekanisme persaingan yang sehat masih belum sepenuhnya terwujud dengan baik. Struktur pasar seperti ini masih menjadi kendala bagi efisiensi pelaku didalamnya dan masih belum berhasil menurunkan tarif telepon sampai setara dengan negara-negara lainnya. Sebagai contoh, ketika kita berada di negara AS, Australia, atau Eropa dan iseng menelepon ke Jakarta, maka carilah kartu telepon internasional. Kita dapat menelepon ke Jakarta sampai kuping panas dengan tarif sangat murah, hanya beberapa dolar saja. Ini

terjadi karena pasar dibuka dan ditransformasikan menjadi pasar yang lebih bersaing dengan banyak pelaku-pelaku pasar di dalamnya.

Telkom dalam waktu cepat atau lambat akan mengalami tekanan dari publik, konsumen, media dan parlemen untuk masuk ke dalam pasar yang lebih bersaing secara sehat. Pasar telekomunikasi seluler masih bersifat oligopolis dengan tarif yang sangat mahal. Lambat laun produk-produk teknologi baru dalam bidang komunikasi ternyata memberi tekanan pada persaingan yang lebih dan semakin terbuka luas. Produk Flexi, Esia dan sejenisnya mulai memberi tekanan pada pasar seluler sehingga membuat banyak item biaya yang dikurangi. Pulsa untuk internet yang mahal mulai mendapat tekanan yang kuat dari produk-produk GPRS, yang memberikan tarif cukup murah untuk pemakai layanan internet. Jadi, dengan teknologi dan informasi yang semakin terbuka, konsumen dan masyarakat luas akan semakin mendapat akses yang lebih banyak pada pasar telekomunikasi. Pada gilirannya, harga pulsa telepon akan lebih murah. Contoh lainnya adalah masuknya Petronas dan Shell membuat praktek monopoli penjualan BBM di Indonesia berakhir. Pertamina kini memiliki pesaing. Untuk mempertahankan pasarnya Pertamina harus dapat meningkatkan daya saing dengan melakukan inovasi, efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan usahanya.

c. Pasar Duopoli

Duopoli adalah suatu pasar dimana penawaran suatu jenis barang dikuasai oleh dua perusahaan. Contoh: penawaran minyak pelumas dikuasai oleh Pertamina dan Caltex.

d. Monopolistik

Pasar monopolistik adalah suatu bentuk interaksi antara permintaan dengan penawaran dimana terdapat sejumlah besar penjual yang menawarkan barang yang sama. Pasar monopolistik merupakan pasar yang memiliki sifat monopoli pada spesifikasi barangnya. Sedangkan unsur persaingan pada banyak penjual yang menjual produk yang sejenis. Contoh: produk sabun yang memiliki keunggulan misalnya untuk kecantikan, kesehatan dan lain-lain. Ciri-ciri dari pasar monopolistik adalah:

1. Terdapat banyak penjual/produsen yang berkecimpung di pasar.
2. Barang yang diperjual-belikan merupakan differentiated product.
3. Para penjual memiliki kekuatan monopoli atas barang produknya sendiri.
4. Untuk menenangkan persaingan setiap penjual aktif melakukan promosi/iklan.
5. Keluar masuk pasar barang/produk relative lebih mudah.

e. Pasar Monopsoni

Bentuk pasar ini merupakan bentuk pasar yang dilihat dari segi permintaan atau pembelinya. Dalam hal ini pembeli memiliki kekuatan dalam menentukan harga. Dalam pengertian ini, pasar monopsoni adalah suatu

bentuk interaksi antara permintaan dan penawaran dimana permintaannya atau pembeli hanya satu perusahaan. Contoh yang ada di Indonesia seperti PT. Kereta Api Indonesia yang merupakan satu-satunya pembeli alat-alat kereta api.

Bagi suatu perusahaan, pasar merupakan sasaran untuk keberhasilannya dalam mencapai tujuannya di bidang pemasaran. Dalam mengukur keberhasilannya pada bidang pemasaran, suatu perusahaan perlu mengetahui posisinya di pasar. Posisi perusahaan di pasar antara lain dapat diketahui dari *share* pasar yang dikuasai oleh perusahaan tersebut. *Share* pasar adalah besarnya bagian luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan.

A.2. Pemasaran

Pemasaran dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting, Karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, melakukan perkembangan terhadap perusahaan dan untuk pencapaian tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Masyarakat awam pada umumnya seringkali menyamakan pemasaran dengan penjualan. Pandangan ini terlalu sempit karena penjualan hanya satu dari beberapa aspek yang ada pada pemasaran. Pemasaran berusaha mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen pada sasarannya serta bagaimana memuaskan mereka melalui proses pertukaran dengan tetap memperlihatkan semua pihak dan tujuan yang terkait dengan kepentingan perusahaan.

Pengertian pemasaran (*marketing*) oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai

pengertian yang hampir sama antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini beberapa defenisi pemasaran:

Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika, pengertian pemasaran sebagai berikut: “Pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya” (Kotler, 2007).

Menurut Miller dan Layton dalam Tjiptono (2005) pengertian pemasaran adalah sebagai berikut: “Sistem total aktivitas bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan dan mendistribusikan produk, jasa dan gagasan yang mampu memuaskan keinginan pasar sasaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Peter Drucker seorang ahli manajemen terkemuka, mengatakan bahwa orang dapat mengasumsikan akan selalu ada kebutuhan penjualan. Akan tetapi, tujuan pemasaran bukan untuk memperluas penjualan hingga kemana-mana. Tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan dan selanjutnya menjual dirinya sendiri. Idealnya, pemasaran hendaknya menghasilkan seorang pelanggan yang siap untuk membeli. Semua yang dibutuhkan selanjutnya adalah menyediakan produk atau jasa itu (kotler, 2007)

Pengertian pemasaran menurut Stanton dan Futrell (1987), *marketing is a total system of business activities designed to plan, price, promote and distribute want-satisfying products, services and ideas to target market in order to archive organizational objectives*. Pada definisi tersebut terhadap beberapa hal yaitu:

1. Pemasaran adalah suatu sistem.
2. Seluruh sistem dalam aktivitas bisnis harus *customer-oriented*.
3. Program pemasaran dimulai dengan ide suatu produk dan tidak akan berakhir sampai keinginan konsumen terpenuhi.
4. Konsumen harus dipuaskan agar perusahaan memperoleh pengembalian dari usahanya dan itu merupakan kunci sukses dari pemasaran.

Pengertian pemasaran menurut Kotler (2000), *marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value with others*. Dari definisi tersebut terdapat beberapa pengertian yang dapat dijabarkan yaitu:

1. Seluruh sistem dari kegiatan usaha harus berorientasi pada pasar atau konsumen, berarti kebutuhan konsumen harus diketahui dan dipuaskan secara efektif oleh perusahaan.
2. Pemasaran merupakan proses usaha yang bersifat dinamis, berarti proses integral yang menyeluruh, bukan gabungan dari berbagai fungsi dan elemen terpisah.
3. Supaya hasil pemasaran mampu memaksimalkan penjualan, yang akan menghasilkan laba jangka panjang, maka konsumen harus merasa kebutuhannya dipenuhi agar perusahaan dapat mempertahankan kesinambungan usahanya.

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran adalah suatu proses social dan manajerial dari individu dan kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran (nilai)

produk dengan pihak lain, dimana hal ini juga diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumennya.

A.3. Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*Strategia*" yang diartikan sebagai "*The art of the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan. Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya dan hankam) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut ini adalah pengertian dan definisi strategi menurut para ahli:

1. Menurut Pearce dan Robinson (1997), Strategi adalah 'rencana main' suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.
2. Menurut Lynch seperti yang dikutip oleh Wibisono (2006), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.
3. Menurut Hamel & Prahalad (1995), Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus - menerus, serta dilakukan

berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan

4. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Sistem perumusan strategi menghasilkan *output* yang sangat penting bagi organisasi, yaitu strategi.

Untuk mencapai tujuannya, perusahaan harus merumuskan strategi. Menurut Jauch dan Glueck (1996), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dari sisi prosesnya, strategi perusahaan atau disebut juga strategi manajemen dijabarkan dalam lima komponen sebagaimana disampaikan oleh Hill dan Jones (1995), sebagai berikut:

1. Menyeleksi misi dan tujuan utama perusahaan.
2. Menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman.
3. Menganalisis lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan.

4. Memilih strategi yang dibangun berdasarkan kekuatan perusahaan dan memperbaiki kelemahannya serta memanfaatkan kesempatan yang ada dan menghilangkan hambatan.
5. Mengimplementasikan strategi.

Perumusan strategi merupakan perumusan sesuatu yang abstrak dan kompleks, sehingga memerlukan langkah-langkah konkrit bagi setiap orang yang terlibat di dalam proses perumusan strategi dalam mempertimbangkan informasi relevan yang diperlukan. Atas berbagai informasi tersebut, sebagai dasar untuk memilih strategi yang tepat dengan lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan dan kondisi perusahaan itu sendiri.

A.4. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan salah satu teknik penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Strategi ini digunakan untuk memaparkan sasaran pasar dan nilai preposisi yang akan ditawarkan, berdasarkan analisa dan kesempatan pasar yang terbaik. Selain itu, strategi pemasaran juga digunakan untuk memenangkan perusahaan dalam memperluas pangsa pasar dengan cara memperoleh pelanggan sebanyak-banyaknya.

Menurut Sastradipoera (2003) Strategi Pemasaran merupakan rencana keseluruhan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Chang and Campo (1980) berpendapat bahwa strategi pemasaran adalah satu isu central dan krusial dalam fungsi pemasaran, sedangkan Guilitiman dan Paul (1985) melihat strategi pemasaran sebagai *“a broad means of achieving given aims”*. Sementara itu Kotler (1976) mengartikan strategi pemasaran sebagai *“the grand design to achieve an objective”*. Lalu ada McCarthy dkk. (1998) yang

mendefinisikan strategi pemasaran (*marketing strategy*) sebagai “*the specification of target market and related marketing mix*”. Rao dan Steckel (1995) menemukan bahwa kebanyakan para manajer mendefinisikan strategi pemasaran sebagai “*the way you go about accomplishing your objectives*”. Dan terakhir pengertian yang lebih spesifik disampaikan oleh Zikmund dan D’Amico (1989) yang menyatakan bahwa: Strategi pemasaran meliputi identifikasi dan evaluasi peluang analisa segmentasi pasar, seleksi sasaran pasar dan perencanaan penerapan *marketing mix*.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat hidup dan berkembang: tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan atau laba perusahaan. Seperti diketahui keadaan dunia usaha bersifat dinamis, yang penuh diwarnai dengan perubahan dari waktu ke waktu dan adanya keterkaitan antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu strategi pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan usaha perusahaan umumnya dan bidang pemasaran khususnya.

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Oleh karena itu penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta analisa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya (Assauri, 2002).

Perumusan strategi dianggap penting dalam proses perencanaan strategi karena merupakan *layout* atau rancangan dari tujuan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Strategi merupakan peta yang tergambar jelas untuk melihat kemajuan yang telah dicapai. Langkah awal dalam memformulasikan strategi pemasaran adalah dengan melaksanakan analisa yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan internal dari pemasaran, peluang dan ancaman eksternal dari pemasaran perusahaan yang terkait dengan kemampuan dan strategi korporat sehingga dari analisis tersebut akan dapat mengdiagnosis proses perencanaan strategi pemasaran. Selanjutnya tahap analisis diteruskan dengan menganalisis strategi yang terdiri dari pembuatan keputusan terhadap pelanggan, siklus hidup produk, segmentasi, *positioning*, respon pasar dan perilaku persaingan. Dengan mengetahui analisa tersebut maka perusahaan dapat membuat keputusan strategi yang terdiri dari tujuan, formulasi program (alternatif, evaluasi dan pemilihan), komitmen sumber daya (anggaran dan perencanaan) kemudian implementasi strategi pemasaran (perencanaan, taktik dan hasil).

Strategi pemasaran terdiri dari berbagai elemen pemasaran yaitu segmentasi pasar (*market segmentation*), pasar sasaran (*market targeting*), penentuan pasar (*market positioning*), dan bauran pemasaran (*marketing mix*).

A.4.a. Segmentasi Pasar (*Market Segmentation*)

Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda. Segmentasi pasar juga dapat diartikan sebagai proses pengidentifikasian dan menganalisis para pembeli di pasar produk, menganalisis

perbedaan antara pembeli di pasar. Hal ini merupakan suatu strategi yang didasarkan pada falsafah manajemen pemasaran yang berorientasi pada konsumen. Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumberdaya perusahaan di bidang pemasaran dapat di gunakan secara lebih efektif dan efisien (Assauri, 2002).

Menurut Chandra (2002), dalam rangka merealisasikan manfaat potensial dari segmentasi pasar, perusahaan membutuhkan studi empiris mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen, serta sistem manajemen yang dapat menyesuaikan proses dan jasa dalam membantu mereka memecahkan masalah spesifik yang dihadapi. Manfaat atas masalah dapat bersifat fungsional, psikologis dan ekonomik.

Menurut Kotler (2003) segmentasi didefinisikan sebagai sekelompok pelanggan yang memiliki himpunan keinginan yang sama dan hal tersebut merupakan tugas pemasar untuk mengidentifikasi segmen-segmen tersebut. Proses untuk melakukan segmentasi dimulai dengan memecah-mecah pasar yakni dengan meneliti hirarki dari atribut-atribut yang mempengaruhi pelanggan dalam memilih suatu merk tertentu. Untuk melakukan segmentasi yang efektif maka segmen pasar harus bersifat:

1. Terukur (*Measurable*)
2. Penting (*Substansi*)
3. Dapat dimasuki (*Accessible*)
4. Dapat dibedakan (*Differentiable*)
5. Dapat ditindaklanjuti (*Actionable*)

Segmentasi pasar muncul karena adanya perbedaan dalam kebutuhan konsumen. Pemahaman tentang kebutuhan dan keinginan konsumen yang

bervariasi menjadi pedoman bagi perencanaan strategi pemasaran. Terdapat 4 kelompok utama yang merupakan dasar segmentasi pasar konsumen, yaitu:

1. *Geographic Segmentation*, pasar dibedakan berdasarkan pada skala wilayah atau letak geografis. Perusahaan dapat bergerak di satu atau beberapa daerah yang berbeda atau di semua wilayah, tetapi harus memperhatikan karakteristik lokal. Perbedaan ini didasarkan pada wilayah, iklim, kota atau desa.
2. *Demographic Segmentation*, pasar dibedakan berdasarkan pada variabel-variabel demografis, seperti umur, jenis kelamin, pekerjaan, pendapatan, jumlah anggota keluarga, pendidikan, kelas sosial, keturunan, dan agama.
3. *Psychographic Segmentation*, pasar dibedakan berdasarkan pada gaya hidup (*life style*), kepribadian (*personality*) dan nilai-nilai. Masyarakat yang kelompok demografinya sama dapat berbeda profil psikografinya.
4. *Behavior Segmentation*, pasar dibedakan berdasarkan variabel-variabel tingkah laku yang dipengaruhi dan tercermin dari pengetahuannya, sikap, pemakainya atau tanggapan mereka terhadap suatu produk.

Behavior Segmentation dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Armstrong, 1997):

1. Manfaat yang dicari

Salah satu bentuk segmentasi yang ampuh adalah mengelompokkan pembeli menurut manfaat berbeda yang mereka cari dari produk. Segmentasi manfaat menuntut ditemukannya manfaat utama yang dicari orang dalam kelas produk, jenis orang yang mencari setiap manfaat dan merek utama yang mempunyai setiap manfaat. Perusahaan dapat

menggunakan segmentasi manfaat untuk memperjelas segmen manfaat yang mereka inginkan, karakteristiknya serta merek utama yang bersaing. Mereka juga dapat mencari manfaat baru dan meluncurkan merek yang memberikan manfaat tersebut.

2. Status Pengguna

Pasar dapat disegmentasikan menjadi kelompok bukan pengguna, mantan pengguna, pengguna potensial, pengguna pertama kali dan pengguna reguler dari suatu produk. Pengguna potensial dan pengguna reguler mungkin memerlukan imbauan pemasaran yang berbeda.

3. Tingkat Pemakaian

Pasar dapat juga disegmentasikan menjadi kelompok pengguna ringan, menengah dan berat. Jumlah pengguna berat sering kali hanya persentase kecil dari seluruh pasar, tetapi menghasilkan persentase yang tinggi dari total pembelian. Pengguna produk dibagi menjadi dua bagian sama banyak, sebagian pengguna ringan dan sebagian lagi pengguna berat menurut tingkat pembelian dari produk spesifik.

4. Status Loyalitas

Sebuah pasar dapat juga disegmentasikan berdasarkan loyalitas konsumen. Konsumen dapat loyal terhadap merek, toko dan perusahaan. Pembeli dapat dibagi menjadi beberapa kelompok menurut tingkat loyalitas mereka. Beberapa konsumen benar-benar loyal, mereka selalu membeli satu macam merek. Kelompok lain agak loyal, mereka loyal pada dua merek atau lebih dari satu produk atau menyukai satu merek tetapi kadang-kadang membeli merek lain. Pembeli lain tidak menunjukkan

loyalitas pada merek apapun. Mereka mungkin ingin sesuatu yang baru setiap kali atau mereka membeli apapun yang diobral.

Banyaknya perusahaan yang melakukan segmentasi pasar atas dasar pengelompokan variabel tertentu. Dengan menggolongkan atau mensegmentasikan pasar seperti itu, dapat dikatakan bahwa secara umum perusahaan mempunyai motivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat penjualan dan yang lebih penting lagi agar operasi perusahaan dalam jangka panjang dapat berkelanjutan dan kompetitif (Porter, 1991).

Manfaat yang lain dengan dilakukannya segmentasi pasar, antara lain:

1. Perusahaan akan dapat mendeteksi secara dini dan tepat mengenai kecenderungan-kecenderungan dalam pasar yang senantiasa berubah.
2. Dapat mendesign produk yang benar-benar sesuai dengan permintaan pasar.
3. Dapat menentukan kampanye dan periklanan yang paling efektif.
4. Dapat mengarahkan dana promosi yang tersedia melalui media yang tepat bagi segmen yang diperkirakan akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar.
5. Dapat digunakan untuk mengukur usaha promosi sesuai dengan masa atau periode-periode dimana reaksi pasar cukup besar.

Gitosudarmo (2000) menambahkan manfaat segmentasi pasar ini, sebagai berikut:

1. Dapat membedakan antara segmen yang satu dengan segmen lainnya.
2. Dapat digunakan untuk mengetahui sifat masing-masing segmen.
3. Dapat digunakan untuk mencari segmen mana yang potensinya paling besar.
4. Dapat digunakan untuk memilih segmen mana yang akan dijadikan pasar sasaran.

Sekalipun tindakan segmentasi memiliki sederetan keuntungan dan manfaat, namun juga mengandung sejumlah resiko yang sekaligus merupakan kelemahan-kelemahan dari tindakan segmentasi itu sendiri, antara lain:

1. Biaya produksi akan lebih tinggi, karena jangka waktu proses produksi lebih pendek.
2. Biaya penelitian/ riset pasar akan bertambah searah dengan banyaknya ragam dan macam segmen pasar yang ditetapkan.
3. Biaya promosi akan menjadi lebih tinggi, ketika sejumlah media tidak menyediakan diskon.
4. Kemungkinan akan menghadapi pesaing yang membidik segmen serupa. Bahkan mungkin akan terjadi persaingan yang tidak sehat, misalnya kanibalisme sesama produsen untuk produk dan segmen yang sama.

A.4.b. Pasar Sasaran (*Market Targeting*)

Kotler (2003) menyatakan bahwa targeting adalah proses mengevaluasi daya tarik setiap segmen pasar dan memilih satu atau beberapa segmen pasar untuk dimasuki. Secara tradisional, targeting didefinisikan sebagai proses pemilihan pasar tujuan yang tepat untuk produk dan layanan perusahaan dan mereka mendefinisikan ulang targeting sebagai pendalam pengalokasian sumber daya perusahaan secara efektif karena sumber daya tersebut terbatas sehingga harus dipikirkan cara menyesuaikan kondisi perusahaan dengan segmen pasar tujuan guna mencapai tujuan dan hasil yang sempurna dengan efektif serta efisien.

Kegiatan pemasaran hendaknya diarahkan kepada sasaran pasar yang dituju sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Perusahaan dalam menetapkan pasar sasaran, terlebih dahulu melakukan segmentasi pasar, dan

dengan ditetapkannya pasar sasaran perusahaan dapat mengembangkan posisi produknya di setiap pasar sasaran sekaligus mengembangkan bauran pemasaran (*marketing mix*) untuk setiap pasar sasaran tersebut.

Menurut Chandra (2002), beberapa alternatif strategi untuk memilih pasar sasaran, yaitu:

1. *Single-Segment Concentration*, perusahaan memilih satu segmen pasar tunggal dengan sejumlah pertimbangan. Melalui keputusan berkonsentrasi hanya pada satu segmen, perusahaan mendapatkan pemahaman mendalam mengenai kebutuhan segmen bersangkutan dan dapat mewujudkan posisi pasar dan citra produk yang kuat.
2. *Selective Specialization*, perusahaan memilih sejumlah segmen pasar yang menarik dan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki. Keunggulan strategi ini adalah berupa penyebaran resiko, dimana bila terjadi penurunan pada salah satu segmen, maka penjualan perusahaan secara keseluruhan tidak terlalu terpengaruh karena tetap memperoleh pendapatan dari segmen lainnya.
3. *Market Specialization*, perusahaan memusatkan diri pada upaya melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok konsumen tertentu. Perusahaan mendapatkan reputasi yang kuat dalam melayani kelompok konsumen tersebut dan menjadi acuan pokok bagi konsumen bersangkutan jika mereka kelak membutuhkan produk lainnya.
4. *Product Specialization*, perusahaan memusatkan diri pada upaya pembuatan produk tertentu yang akan dijual kepada berbagai segmen pasar. Perusahaan mendapatkan reputasi kuat dalam bidang produk spesifik.

5. *Full Market Coverage*, perusahaan berusaha melayani semua kelompok konsumen dengan semua produk yang mungkin dibutuhkan. Dikarenakan demikian, maka hanya perusahaan skala besar yang sanggup menerapkan strategi ini.

Targeting merupakan penetapan segmen pasar yang paling menarik lalu kemudian akan dijadikan target utama perusahaan dalam kegiatan akhir dari pemasaran, yaitu penjualan, keuntungan, biaya pelayanan, mudah dijangkau dan potensi pertumbuhan.

A.4.c. Penentuan Pasar (*Market Positioning*)

Menurut Kotler (2003) *Positioning* merupakan pengaturan agar suatu produk menduduki tempat yang jelas dan dikehendaki relative berbeda terhadap produk pesaing dipemikiran konsumen sasaran. *Positioning* merupakan alasan keberadaan sehingga merupakan janji perusahaan kepada pelanggan.

Makna *Positioning* dalam hal ini merupakan tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan untuk mendapatkan tempat khusus dan unik dalam benak pasar sasaran sedemikian rupa sehingga dipersepsikan lebih unggul dibandingkan para pesaing. Dalam rangka menciptakan hal demikian dengan tepat, maka pemasar harus mengkomunikasikan dan memberikan manfaat-manfaat tertentu yang dibutuhkan pasar sasaran.

Secara garis besar, strategi *positioning* terdiri dari 3 langkah utama yaitu:

1. Memilih konsep *positioning*.
2. Merancang dimensi atau fitur yang paling efektif dalam mengkomunikasikan posisi.

3. Mengkoordinasikan komponen *marketing mix* untuk menyampaikan pesan yang konsisten.

Positioning juga merupakan bagaimana perusahaan mempengaruhi pelanggan, mendesain pesan-pesan pemasaran sehingga sebuah produk yang ditawarkan dapat dianggap unik dan bernilai oleh pelanggan. Strategi untuk pelanggan merupakan kombinasi dan strategi produk, jaringan pemasaran, harga dan promosi yang membutuhkan diferensiasi.

A.4.d. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah kumpulan dari alat-alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar sasaran dan objektif perusahaan pada pasar yang dimasuki.

Bauran pemasaran merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi reaksi para konsumen dalam pasar sasarannya. Variabel atau kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin dalam melakukan kegiatan pemasarannya.

Variabel atau kegiatan Strategi Acuan atau Bauran Pemasaran tersebut adalah:

1. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepada pasar untuk mendapatkan perhatian, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi, yang meliputi barang secara fisik, jasa, kepribadian, tempat, organisasi, dan gagasan. Produk tidak hanya dilihat dari wujud fisiknya saja, tetapi juga mencakup pelayanan, harga, prestise pabrik dan penyalurnya yang semuanya diharapkan konsumen dapat memenuhi keinginannya (*costumer's want-satisfication*)

Hal yang harus diperhatikan dalam strategi produk yaitu merek dagang, kemasan, kualitas, pelayanan, kebijakan bauran produk, diverifikasi produk, pengembangan produk, dan siklus hidup produk.

2. Harga

Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang menghasilkan penerimaan penjualan, sedangkan unsur lainnya hanya merupakan unsur biasa saja. Penetapan harga mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan dan kemampuan perusahaan mempengaruhi konsumen.

Tujuan penetapan harga yaitu:

- a. Memperoleh laba yang maksimum
- b. Mendapatkan *share* pasar tertentu
- c. Memerah pasar (market skimming)
- d. Mencapai hasil penerimaan penjualan yang maksimal
- e. Mencapai target keuntungan yang ditetapkan
- f. Mempromosikan produk

3. Distribusi

Distribusi merupakan kegiatan penyampaian produk sampai ke tangan konsumen pada waktu yang tepat. Oleh karena itu kebijakan distribusi merupakan kebijakan salah satu kebijakan pemasaran terpadu yang mencakup penentuan saluran pemasaran (*marketing channels*) dan distribusi fisik (*physical distribution*).

Strategi saluran distribusi yang berkaitan dengan penentuan jumlah perantara di suatu wilayah adalah sebagai berikut:

- a. *Exclusive distribution*, perusahaan menjual produknya melalui perantara yang terbatas jumlahnya. Hal ini dilakukan karena perusahaan ingin mempertahankan pengendalian yang besar terhadap tingkat jasa dan hasil pelayanan yang ditawarkan oleh penjual.
 - b. *Selective distribution*, produsen menggunakan perantara yang jumlahnya lebih banyak daripada *exclusive distribution*. Strategi ini digunakan oleh perusahaan mapan dan perusahaan baru yang berusaha mendapat distributor.
 - c. *Intensive distributor*, produsen menempatkan barang atau jasa di sebanyak mungkin toko. Strategi ini biasanya dipakai untuk produk yang mudah ditemui.
4. Promosi

Dalam rangka menunjang keberhasilan kegiatan pemasaran yang dilakukan dan efektifnya rencana pemasaran yang telah disusun, maka perusahaan harus menetapkan dan menjalankan strategi promosi yang tepat. Setiap perusahaan akan berusaha mempengaruhi calon pembeli, sehingga dapat tercapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Kegiatan promosi yang dilakukan suatu perusahaan menggunakan bauran promosi yang terdiri dari:

- a. *Advertensi*, yang merupakan suatu bentuk penyajian dan promosi dari gagasan, barang dan jasa yang dibiayai oleh suatu sponsor tertentu yang bersifat non personal.

- b. *Personal selling*, yang merupakan penyajian secara lisan dalam suatu pembicaraan dengan seseorang atau lebih calon pembeli dengan tujuan agar dapat terealisasi penjualan.
- c. *Sales promotion*, yang merupakan segala kegiatan pemasaran misalkan peragaan penjualan, kontes, pemberian sampel, pemberian intensif dan kupon guna merangsang pembelian oleh konsumen.
- d. *Publicity*, yang merupakan usaha untuk merangsang permintaan dari suatu produk, jasa atau ide secara non-personal dengan membuat berita komersial di mass media.

Dari berbagai komponen promosi di atas, perusahaan dapat memilih salah satunya atau mengkombinasikannya sesuai dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan guna mencapai target pemasaran.

A.5. Peran Pemasaran Bagi Perusahaan

Pembentukan organisasi pemasaran dalam suatu perusahaan ditunjukkan untuk dapat dilaksanakannya kegiatan-kegiatan pemasaran yang terpadu (*integrated marketing*) secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Kegiatan pemasaran pada perusahaan membutuhkan cara pengorganisasian yang baik dan tepat, sistem dan prosedur kerja terutama dengan pengaturan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Salah satu pendekatan dalam melihat rangkaian kegiatan di bidang pemasaran pada perusahaan adalah menentukan kegiatan pokok dari rangkaian tersebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Urutan fungsional manajemen pemasaran merupakan cara pengaturan pelaksanaan kegiatan atas usaha di bidang pemasaran dalam rangka untuk mencapai tujuan bagian pemasaran pada suatu perusahaan.

A.6. Analisa Lingkungan

Analisa lingkungan tempat organisasi itu berada, secara garis besar dibagi dalam dua kelompok. Pertama, lingkungan internal yang sifatnya berada dalam organisasi. Kedua, lingkungan eksternal organisasi. Kelompok kedua ini masih dapat dibagi lagi ke dalam kelompok lingkungan makro yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi serta kelompok lingkungan industri atau persaingan bisnis yang berpengaruh langsung dan signifikan terhadap organisasi (Yusanto dan Widjakusuma, 2003).

A.6.a. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut.

A.6.a.1. Analisis Lingkungan Makro

Aspek analisis lingkungan makro mencakup sejumlah pertimbangan yang terdiri atas pertimbangan aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi (Wright dkk, 1996). Tujuan manajemen strategi adalah untuk memungkinkan perusahaan beroperasi secara efektif dalam keterbatasan atau ancaman dan untuk memanfaatkan peluang yang terbuka dalam lingkungan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen harus mengidentifikasi dan menganalisa kekuatan-kekuatan makro yang berdampak terhadap *value* yang dihasilkan oleh perusahaan bagi *costumer*.

Lingkungan makro menggambarkan suatu situasi diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Perusahaan mengamati lingkungan makro dengan melakukan penelitian dalam mengantisipasi lingkungan yang mudah berubah, harus memperhatikan enam elemen yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam berusaha. Elemen-elemen tersebut meliputi lingkungan demografi, ekonomi, lingkungan alam, teknologi, politik dan hukum serta lingkungan social budaya. Setiap komponen dalam lingkungan makro dapat mempengaruhi perusahaan dalam menghadapi iklim persaingan dinamis.

a. Lingkungan Demografi

Menurut Bloom dan Boone (2006), lingkungan demografi merupakan karakter statistic dari pasar yang anda tuju, mencakup skala atau ukuran, distribusi usia, komposisi keluarga, gabungan etnik, mobilitas, serta distribusi strategis dan kesemua variable yang telah dituliskan menentukan potensi dan daya beli serta perubahan-perubahan yang terjadi dipasar.

b. Lingkungan Ekonomi

Faktor ekonomi spesifik yang umum dianalisis dalam lingkungan pemasaran adalah tahap siklus bisnis, gejala inflasi, kebijakan keuangan, kebijakan fiscal dan neraca pembayaran (Goh dan Kheng-Hor, 2003)

Kekuatan ekonomi juga mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. *Gross Natonal Product* (GNP), tingkat bunga, tingkat inflasi, nilai kurs rupiah terhadap U.S. *dollar* atau Euro *dollar* dapat berdampak terhadap kegiatan bisnis perusahaan. Kemungkinan potensi perubahan kebijakan pemerintah harus diwaspadai oleh perusahaan bersamaan pula dengan mulai berlakunya perdagangan bebas negara-negara Asia Tenggara (*ASEAN Free Trade Area*)

pada tahun 2005, maka tidak menutup kemungkinan terjadinya pasar yang mengglobal bagi industri pupuk urea yang ditandai masuknya produk sejenis oleh perusahaan lain.

c. Lingkungan Alam

Lingkungan alam dapat berubah menjadi rusak disebabkan ulah manusia. Kerusakan lingkungan menyebabkan penipisan sumber daya alam, dan penipisan ini akan mengakibatkan hubungan ekologis antara manusia dan alam semakin tidak bersahabat. Tindakan bijaksana diperlukan dalam mengantisipasi kekurangan bahan baku, meningkatnya biaya energy, populasi penduduk dan perubahan peran pemerintah dalam perlindungan lingkungan hidup (Kotler, 2004)

d. Lingkungan Teknologi

Lingkungan teknologi dapat mempengaruhi aktivitas pemasaran karena teknologi memungkinkan untuk mengubah cara hidup dan pola konsumsi manusia. Hasil yang optimal akan diperoleh jika didukung dengan penggunaan teknologi yang modern misalnya computer untuk kasir akan mempercepat pembayaran (Kotler, 2004)

Lingkungan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan atau ancaman bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.

e. Politik dan Hukum

Peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh pemerintah, seperti peraturan perpajakan, peraturan tentang lingkungan hidup, persyaratan keselamatan kerja,

peraturan tenaga kerja dapat berdampak besar terhadap bisnis perusahaan. Di lain pihak deregulasi (pencabutan peraturan perundangan yang membatasi bisnis) juga dapat menjadi ancaman sekaligus memberikan peluang bisnis bagi perusahaan.

Tindakan pemerintah juga akan mempengaruhi strategi yang dapat memberikan peluang maupun hambatan usaha. Keuntungan ekonomi merupakan salah satu alasan pemerintah memberi bantuan kepada perusahaan, karena alasan keamanan dan tenaga kerja serta alasan lainnya. Bantuan tersebut dapat berupa subsidi, proteksi, pembelian dalam jumlah besar untuk barang dan jasa yang dihasilkan serta perubahan kebijaksanaan yang mengarah pada perkembangan perusahaan (Bloom dan Boone, 2006)

f. Lingkungan Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik-praktik sosial untuk jangka waktu yang panjang. Interaksi yang terjadi dalam masyarakat memiliki corak warna yang khas dipengaruhi oleh pandangan hidup masyarakat tersebut. Kekuatan ini akan memberikan pengaruh dalam interaksi perusahaan dengan masyarakat selaku konsumen.

Masyarakatlah yang membentuk keyakinan dan nilai dasar pada diri kita, bentuk standar yang memerintahkan bagaimana kita berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain. Setiap daerah memiliki nilai dasar yang berbeda mengenai kebebasan, kepribadian, kepraktisan, pencapaian, peningkatan, perikemanusiaan, kenyamanan dan kesehatan merupakan hal yang penting

untuk mengadaptasikan produk dengan nilai dasar budaya yang dipegang oleh para konsumen (Bloom dan Boone, 2006)

A.6.a.2. Analisis Lingkungan Mikro

Dalam merumuskan strategi, manajemen perlu menganalisa *trend* perubahan yang terjadi dalam industri tempat beroprasinya perusahaan, yang mungkin dapat dipengaruhi namun tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Menurut Porter (Kotler dan Keller, 2009) ada lima kekuatan yang mempengaruhi industri:

1. Ancaman masuknya pendatang baru, akan meningkatkan persaingan, implementasi bagi usaha yang sudah ada misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan *market share* serta perebutan sumberdaya produksi yang terbatas. Hal ini dapat diminimumkan dengan kemampuan perusahaan dalam membangun hambatan bagi perusahaan yang akan masuk ke dalam industri. Hambatan tersebut terdiri dari faktor-faktor yaitu biaya awal (*start-up cost*) yang tinggi, skala dan lingkup ekonomi, dampak kurva pengalaman, diferensial, peraturan pemerintah, atau kombinasi berbagai faktor tersebut.
2. Kekuatan pembeli, yaitu pembeli mampu mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga, meningkatkan mutu dan servis serta mangadu perusahaan dengan kompetitor melalui kekuatan yang mereka miliki. Umar (1999), memberikan contoh beberapa kondisi yang memungkinkan hal tersebut yaitu pembeli membeli dalam jumlah besar, pembeli mampu membuat produk yang diperlukan, sifat produk yang tidak diferensial dengan banyak pemasok dan

produk perusahaan dipandang tidak terlalu penting bagi pembeli sehingga pembeli berpaling pada produk substitusi.

3. Kekuatan pemasok, dapat mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk. Hal ini terjadi dikarenakan oleh jumlah pemasok sedikit, produk yang ada unik dan mampu menciptakan biaya peralihan (*switching cost*) yang besar, tidak ada produk substitusi, pemasok mampu melakukan integrasi usaha ke depan, dan perusahaan hanya membeli dalam jumlah yang kecil dari pemasok. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan dapat membangun hubungan kemitraan usaha dengan pemasok.
4. Dampak produk substitusi, walaupun produk substitusi memiliki karakteristik yang berbeda, namun ia dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Karenanya produk substitusi yang berharga lebih rendah akan mengancam produk yang ada. Dalam industri tertentu persaingan antar tipe produk kemungkinan lebih penting daripada antar produk itu sendiri.
5. Persaingan antar industri, menurut Porter (1997) tingkat persaingan dipengaruhi oleh faktor jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya (produksi) tetap yang besar, kapasitas produksi, dan besarnya hambatan keluar berupa aset maupun idealisme bisnis.

A.6.b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis kondisi internal meliputi faktor-faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi. Analisis kondisi internal juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi.

Analisis lingkungan internal bersumber pada sumber daya perusahaan yang mencakup faktor sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan sumber daya fisik (Wright dkk, 1996).

1. Sumber daya manusia, meliputi pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan dan wawasan, keahlian dan kebijakan perusahaan terhadap hal ketenagakerjaan.
2. Sumber daya organisasi, meliputi sistem dan proses yang dianut perusahaan, termasuk di dalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian.
3. Sumber daya fisik, meliputi perlengkapan, lokasi geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi.

A.6.b.1. Faktor Kekuatan

Menurut Pearce dan Robinson (1997) secara spesifik mendefinisikan faktor kekuatan adalah sebagai sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani perusahaan. Kekuatan merupakan kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Dalam bahasa yang lain (Campbell dan Luch, 1997) - seperti yang dikutip Zulganef (2001) - melihat kompetensi sebagai hal yang hampir sama dengan *strengths*, *skills*, *capabilities*, *organizational knowledge* dan *intangible assets* yang semuanya mengacu pada konsep *skills-based management*.

A.6.b.2. Faktor Kelemahan

Kelemahan didefinisikan sebagai keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Pearce dan Robinson (1997), mencontohkan keterbatasan kemampuan keuangan yang merupakan kelemahan pokok yang didasari oleh *Southwest Airlines* yang kemudian memilih strategi jalur penerbangan selektif untuk memperoleh laba terbaik dalam industri penerbangan yang dideregulasi.

A.7. Tinjauan Umum Pupuk NPK Tablet Sigi Indah

Pupuk adalah berbagai jenis bahan yang diberikan kepada tanah dengan maksud untuk memperbaiki sifat-sifat fisika, kimia dan biologi tanah. Bahan yang diberikan ini dapat bermacam-macam, misalnya pupuk kandang, pupuk hijau, pupuk kompos, abu tanaman, kotoran hewan, bungkil, pupuk buatan pabrik (pupuk sintesis) dan sebagainya.

Menurut Lingga (1990), berdasarkan asalnya pupuk secara umum dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pupuk buatan (non-organik) seperti pupuk N, P, K dan lain-lain.
- b. Pupuk alam (organik) seperti pupuk kandang, kompos, humus dan lain-lain.

Berdasarkan cara pemberian, pupuk dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pupuk akar yaitu segala jenis pupuk yang diberikan lewat akar, misalnya TSP, ZA, KCI, kompos, pupuk kandang dan lain-lain.
- b. Pupuk daun yaitu segala macam pupuk yang diberikan lewat daun dengan jalan penyemprotan, misalnya pupuk urea dan lain-lain.

Osman (1996), menyatakan berdasarkan kandungan unsur hara, jenis pupuk dibagi menjadi tiga golongan yaitu:

- a. Pupuk tunggal, yaitu pupuk yang hanya mengandung satu unsur hara diantaranya yaitu:
 - Urea, yang mengandung unsur hara N sebanyak 45%
 - TSP, yang mengandung unsur hara P, sebanyak 45%
 - KCI, yang mengandung unsur hara K, sebanyak 60%
- b. Pupuk majemuk, yaitu pupuk yang mengandung lebih dari satu unsur hara, misalnya NPK, yang mengandung tiga unsur yaitu N, P dan K.
- c. Pupuk lengkap, yaitu jenis pupuk dengan kandungan unsur hara yang lengkap, baik unsur hara makro maupun unsur hara mikro, contohnya pupuk NPK Tablet Sigi Indah yang di produksi oleh PTINTI KREASI

Menurut Sutejo (1999), pemakaian pupuk anorganik di dunia meningkat dengan cepat sekitar tahun 1948-1957, sedang kenaikan pemakaian pupuk di dunia kurang lebih 93,3%. Terutama di negara-negara yang sedang berkembang, kenaikan telah mencapai angka yang sangat tinggi, seperti di Asia kenaikannya 228,6 %, di Afrika 187,3 %.

Demikian juga perkembangan pemakaian pupuk buatan di Indonesia terus mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan di bidang pertanian, antara lain dinyatakan bahwa *“dalam pelaksanaan intensifikasi dengan Panca Usaha Tani diusahakan agar para petani dapat menggunakan pupuk secara optimal baik secara teknis maupun ekonomis”*.

Sehubungan dengan peningkatan kebutuhan pupuk, PT INTI KREASI turut serta dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

Pupuk NPK Tablet Sigi Indah adalah suatu terobosan formula dengan sistem pemupukan yang tepat jenis, tepat dosis, tepat cara, waktu, dan biaya. Adapun kelebihan pupuk NPK Tablet Sigi Indah dibandingkan pupuk NPK Konvensional butiran merek lain adalah:

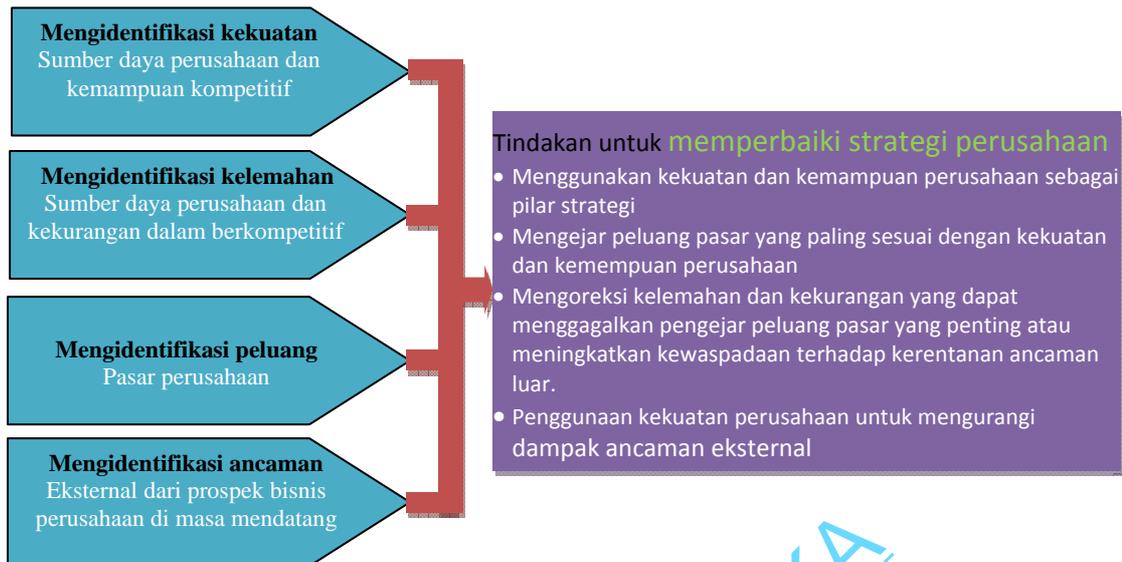
- Kandungan NPK TABLET SIGI INDAH sangat complicated yang mengandung unsur hara Makro = N, P, K dan unsur hara Mikro, = MgO, B, Fe, Mn, Cu, Zn, SO₄, Ca; catatan : bahwa tanaman kelapa sawit SANGAT membutuhkan unsur hara Mikro, dan NPK TABLET SIGI INDAH mengandung hara mikro yang cukup complicated dan NPK TABLET SIGI INDAH adalah pelopor pupuk NPK dalam formulasi unsur hara Makro dan Mikro terlengkap;
- Riau yang pada umumnya mempunyai klasifikasi tanah S-2 dan S-3 (tanah dengan kesuburan rendah, seperti tanah gambut, PMK) oleh karena itu sangat dibutuhkan pupuk yang komplit yang mengandung hara Makro dan Mikro;
- NPK Tablet Sigi Indah sangat sesuai dilahan yang berair, bercadas dan berlereng serta dapat diaplikasikan dalam musim kemarau;
- NPK Tablet dirancang mempunyai sifat Slow Release (proses dalam melepas kandungan hara dari Tablet sedikit) dan mampu bertahan ditanah 3-4 bulan;
- Dalam mengaplikasikannya cukup mudah dan resiko Human Error oleh pekerja sangat rendah;
- Mudah dalam proses mobilisasi kelokasi perkebunan;

- NPK TABLET SIGI INDAH tersedia dalam beberapa kandungan Formulasi;
- Efisiensi NPK TABLET SIGI INDAH Tablet sangat tinggi untuk tanaman keras (contohnya kelapa sawit, karet, coklat, kelapa dll); dan dari segi belanja pupuk per satuan hektar, NPK TABLET SIGI INDAH lebih murah dan sudah complicated unsur hara Makro dan Micro. Sementara jika menggunakan pupuk NPK merek lain (konvensional) setelah pemupukan masih juga harus membeli pupuk Micro yang harganya cukup mahal seperti Cu, B, Zn, Mn, Fe, dan kemungkinan salah aplikasi cukup tinggi serta beresiko merusak tanaman.

A.8 Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats* terlibat dalam suatu proyek atau bisnis usaha (Valentin, 2005). Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu.

Menurut Freddy Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Menurut Kurtz (2008), analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan strategi yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal. Menurut Kurtz (2008), step analisis SWOT dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Step dari SWOT analisis menurut Kurt (2008)

Menurut Pearce and Robinson (2003), analisis SWOT perlu dilakukan karena analisis SWOT untuk mencocokkan “Fit” antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses.

Menurut Robert W. Duncan (2004), menganalisa lingkungan internal dan eksternal merupakan hal penting dalam proses perencanaan strategi. Faktor-faktor lingkungan internal di dalam perusahaan biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (S) atau *Weakness* (W) dan lingkungan eksternal perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai *Opportunities* (O) atau *Threat* (T). Analisis lingkungan strategi ini disebut sebagai analisis SWOT.

Menurut Thompson (2005), analisis SWOT adalah simpel tetapi merupakan alat bantu yang sangat kuat untuk memperbesar kapabilitas serta mengetahui ketidakefisienan sumber daya perusahaan, kesempatan dari pasar dan ancaman eksternal untuk masa depan agar lebih baik lagi.

Menurut Fred David (2009), analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu perusahaan. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Teori Analisa SWOT adalah sebuah teori yang digunakan untuk merencanakan sesuatu hal yang digunakan dengan SWOT. SWOT adalah sebuah singkatan dari S adalah *Strength* atau Kekuatan, W adalah *Weakness* atau Kelemahan, O adalah *Opportunity* atau kesempatan, dan T adalah *Threat* atau ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, sebagai contoh, program kerja (wordpress.com, 2010).

Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

Penentuan posisi Perusahaan berdasarkan analisis SWOT menurut Suwarsono Muhammad (2002):

1. *Invest and Harvest*

Bila perusahaan mempunyai keunggulan strategic yang dinyatakan profil keunggulan yang positif. Sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki memberi peluang yang besar dan baik, maka pilihan strategi yang baik adalah

melakukan *invest* kemudian *harvesting* (meningkatkan aliran masuk kas secara jangka pendek, berdasarkan dari proses jangka panjang dalam menginvestasi).

2. *Divest*

Bila perusahaan tidak punya keunggulan yang menguntungkan sementara lingkungan dunia usaha yang dimasuki sangat riskan, maka pilihan terbaik adalah *divest* atau memikirkan arah bisnis yang dialami saat ini.

Menurut Farrel dan Harline (2005) fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

B. Kajian Terdahulu

Penelitian tentang strategi pemasaran sudah banyak dilakukan oleh para peneliti dengan mengkaji implementasi strategi yang digunakan perusahaan ditinjau dari faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan pada saat ini dan masa yang akan datang.

Beberapa penelitian menggunakan analisis SWOT banyak dilakukan diantaranya oleh Canggih (2005) tentang strategi pemasaran pupuk urea PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk. bahwa strategi pemasaran yang tepat dilakukan dengan memperhitungkan faktor internal dan eksternal untuk menghadapi

persaingan dan perubahan lingkungan pada agroindustri input pertanian ini adalah meningkatkan pertumbuhan pangsa pasar.

Penelitian strategi pemasaran yang lain dengan menggunakan analisis SWOT adalah strategi pemasaran perusahaan Agribisnis PT Joro Bendungan Ciawi Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi menguntungkan sebab perusahaan mempunyai kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancaman dengan kebijakan mendukung pertumbuhan agresif (Nasution, 2005)

Analisis pemasaran besar organik kelompok Usaha Tani “Sungguh” Dusun Ngasem Desa Tegalarjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta menggunakan analisis SWOT (Ardianto, 2005). Hasil penelitian tersebut bahwa pengaruh lingkungan yang mempengaruhi kelangsungan usaha organik dimasa yang akan datang adalah faktor budaya, perilaku hidup sehat, tingkat kesehatan, tingkat pendidikan, tingkat kesejahteraan dan tingkat perekonomian masyarakat di Indonesia.

C. Kerangka Berfikir

Kerangka pikir merupakan inti sari dari teori yang telah dikembangkan yang dapat mendasari perumusan hipotesis. Teori yang telah dikembangkan dalam rangka memberi jawaban terhadap pendekatan pemecahan masalah yang menyatakan hubungan antar variabel berdasarkan pembahasan teoritis.

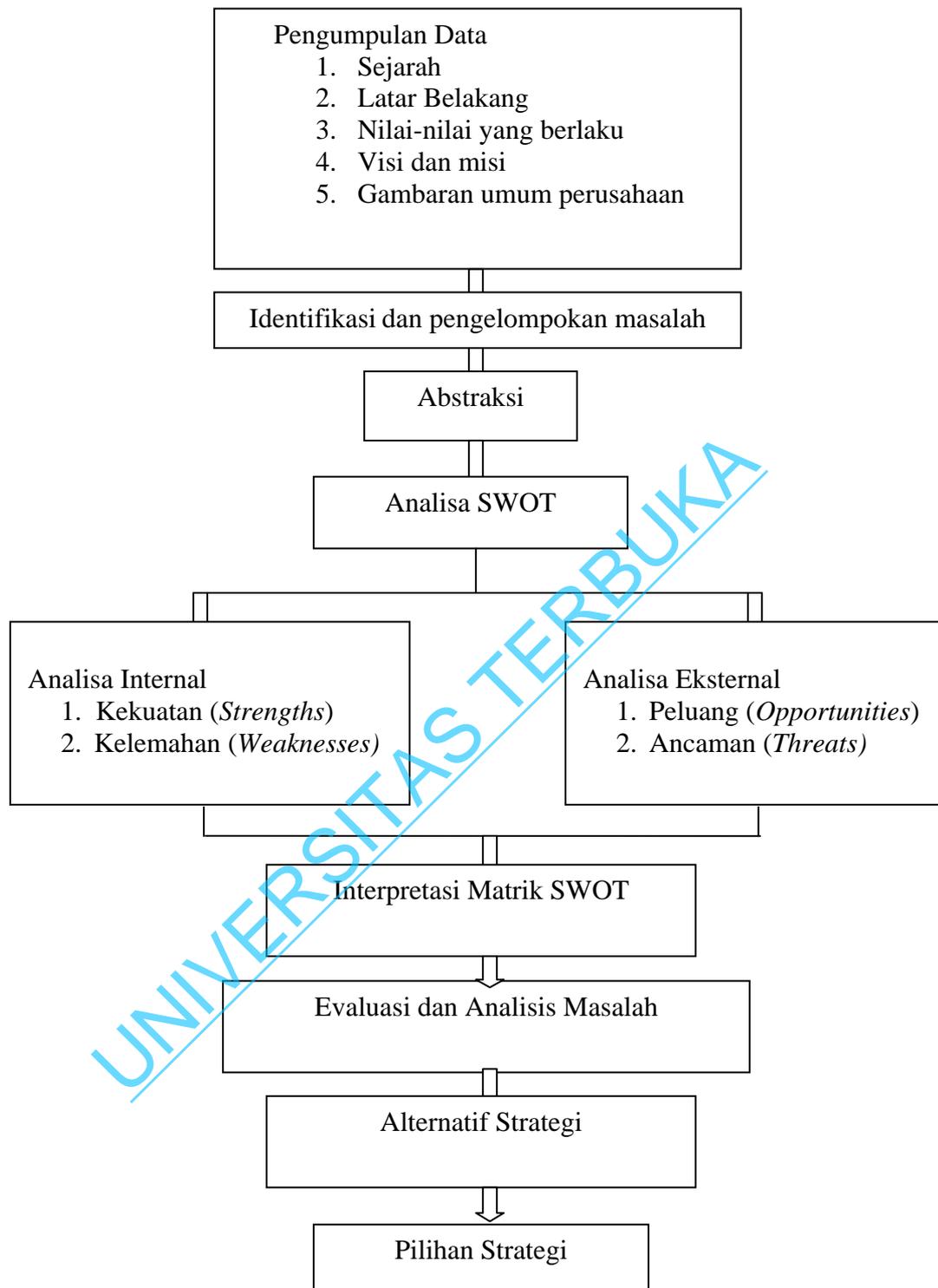
Didunia bisnis di Indonesia timbul begitu banyak persaingan dibidang usaha dan industri. Banyak terjadi perubahan dan ketidakpastian dilingkungan perusahaan. Keadaan ini memaksa perusahaan untuk lebih baik dalam

merencanakan dan merumuskan strategi bersaing, agar bertahan dalam pusar persaingan masa kini, dengan cara memperhatikan perubahan-perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan.

Oleh sebab itu perlu bagi perusahaan melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Oppurtunity, and Threat) dalam menentukan strategi pemasaran. Dimana analisis ini terdiri dari 2 variabel analisis, yaitu analisis faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, dan analisis eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Analisis yang dilakukan ini memungkinkan perusahaan mengetahui posisi bersaing serta memilih strategi pemasaran yang berdaya saing pula.

Inti analisa SWOT adalah untuk menentukan kekuatan perusahaan dibandingkan dengan persaingan dan untuk mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan mungkin akan mengalami ancaman, demikian juga bidang dimana perusahaan mempunyai keunggulan nyata. Tujuan akhirnya adalah memperkenankan perusahaan memanfaatkan setiap peluang pasar (Hou, Sheang dan Hidajat, 1992)

Berikut adalah kerangka berfikir yang merupakan langkah-langkah dalam pembuatan strategi dengan menggunakan analisa SWOT:



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, suatu sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada suatu kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi pada masa sekarang (Nazir, 1998). Dalam hal ini akan digunakan analisis data sekunder, dimana untuk kepentingan pekerjaan ilmiah tertentu sudah tersedia data yang dapat digunakan, yaitu data-data resmi perusahaan, berbagai artikel dan sumber-sumber pustaka yang relevan.

Di samping itu, untuk menjamin validitas penelitian akan dilengkapi dengan data primer secara terbatas dengan melakukan wawancara lisan dan diskusi secara terbatas pula dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini. Berdasarkan hasil-hasil penelitian akan diperoleh penjelasan-penjelasan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dan implikasinya terhadap strategi yang digunakan.

A.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat PT INTI KREASI, berkedudukan di Bekasi, Jawa Barat dan Kantor Wilayah PT INTI KREASI yang berada di Kota Pekanbaru Propinsi Riau. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2013.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang meliputi sejarah berdirinya PT INTI KREASI, proyek pembangunan perusahaan dan pengembangannya, struktur perusahaan, visi dan misi perusahaan, sumber daya, kebijakan-kebijakan dan sistem yang berlaku pada PTINTI KREASI.

Sumber data meliputi:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden atau perusahaan sebagai obyek penelitian yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan tersebut, penulis melakukan pengumpulan data yaitu melalui wawancara (*interview*) dengan pihak-pihak manajemen yang berkaitan dengan penelitian pada perusahaan PT INTI KREASI dan kuesioner.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari literatur-literatur maupun sumber bacaan lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti dan memberikan gambaran secara umum bagi penelitian. Terkait dengan pengumpulan data sekunder, maka penulis melakukan beberapa cara pengumpulan data yaitu: pencarian data melalui internet, pencarian data melalui perpustakaan yang terdapat di kampus Magister Manajemen Universitas Terbuka, dan pencarian data melalui pengembangan daftar pustaka yang diperoleh penulis untuk melakukan penelitian.

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk dapat mencapai tujuan penelitian dan untuk melihat kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan, maka digunakan dua teknik pengumpulan data.

Adapun teknik-teknik tersebut adalah:

a. Studi Pustaka

Studi ini terutama sekali digunakan untuk memperoleh landasan teori yang akan digunakan untuk mengarahkan penelitian agar mencapai tujuan penelitian juga sebagai dasar untuk melakukan analisa terhadap hasil penelitian. Dasar-dasar teoritis ini diperoleh dengan literatur-literatur, majalah-majalah ilmiah maupun tulisan lainnya yang banyak relevansinya dengan masalah yang diteliti.

b. Studi Lapangan

Studi ini dilakukan secara langsung ke lapangan untuk mengadakan pengamatan dan pengambilan data terhadap obyek penelitian. Data yang diperoleh dari lapangan pada dasarnya menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara ini dilakukan dengan cara melakukan komunikasi secara langsung dengan responden. Wawancara berkaitan dengan penelitian mengenai keadaan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan keadaan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Wawancara ini dilakukan secara langsung dengan beberapa pihak di kantor pusat PT INTI KREASI meliputi Direktur utama, Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran dan kantor wilayah PT INTI KREASI meliputi Manajer Wilayah dan Supervisor Tim Pengembangan Pasar.

2. Kuesioner (*Questioner*)

Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden yang fungsinya adalah menggali informasi,

terutama informasi yang berkaitan dengan bidang pemasaran pupuk NPK Tablet Super+TE dan Nutrisi Organik di wilayah Riau. Kuesioner yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kuesioner yang terkait dengan analisa SWOT, dengan jumlah responden 7 yaitu, Direktur Keuangan PT INTI KREASI, Direktur Pemasaran PT INTI KREASI, Kepala Proyek NPK Tablet Sigi Indah, Ka Demplot & Promosi, Ka Pengadaan bahan baku & Quality control, Manajer wilayah dan Supervisor Tim Pengembangan Pasar. Untuk melakukan analisa lebih lanjut dari kuesioner diajukan pernyataan-pernyataan yang lebih mendalam mengenai kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

D. Metode Analisis Data

D.1 Cara Membuat Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Tabel Analisis Internal (Unsur kekuatan-kelemahan) dan Analisis Eksternal (unsur peluang-ancaman) dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Analisis Internal : Kekuatan

Kekuatan	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Ketersediaan bahan baku							
Proses produksi lebih efisien & efektif							
Kegiatan sosialisasi dan promosi							
Saluran distribusi							
Kualitas SDM							
Kualitas Produk							
Total							

Tabel 3.2 Analisis Internal : Kelemahan

Kelemahan	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Penyimpanan Produk							
Harga Produk							
Produk baru belum banyak dikenal							
Sistem & prosedur pengembangan usaha belum baik							
Total							

Selisih Total Score kekuatan – Total Score Kelemahan (d) : $S - W = x$

Tabel 3.3 Analisis Eksternal : Peluang

Peluang	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Potensi Pasar							
Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani							
Kebiasaan petani menggunakan							

pupuk							
Produk pesaing sejenis							
Dukungan Dinas Pekebunan							
Substitusi pupuk tunggal							
Total							

Tabel 3.4 Analisis Eksternal : Ancaman

Ancaman	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Pengaruh bahan baku import							
Kompetitor pupuk bersubsidi							
Kompetitor pupuk organik							
Tingginya persaingan pupuk NPK							
Persaingan produk antar pupuk tablet							
Total							

$$\text{Selisih Total Score Peluang} - \text{Total Score Ancaman (e)} : O - T = y$$

Hasil Data SWOT kualitatif dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan yang telah dimodifikasi dari analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1988). Pengembangan ini dimaksudkan agar dapat diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dimaksud adalah melalui tiga tahap sebagai berikut:

1. Melakukan perhitungan rating (a) dan bobot (b) poin unsur serta jumlah total perkalian rating dan bobot adalah nilai ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T. Menghitung rating (a) masing-masing poin faktor dilakukan secara bebas. Saling bebas mengandung maksud bahwa penilaian terhadap sebuah poin

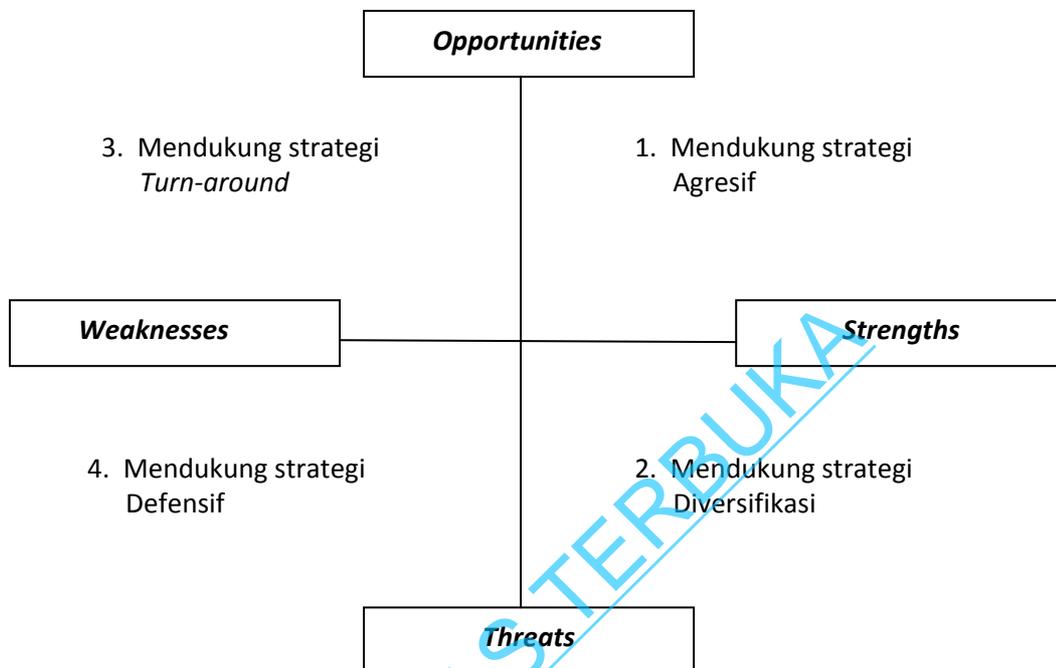
faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap poin faktor yang lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian. Untuk memudahkan penilaian dan perhitungan dapat digunakan rentang rating 1 sampai 5, dengan asumsi rating (1) berarti rating yang paling rendah, rating (2) rendah, rating (3) sedang, rating (4) tinggi, dan rating (5) paling tinggi. Sementara menghitung bobot (b) masing-masing poin unsur dilaksanakan saling berketergantungan. Artinya penilaian terhadap satu poin unsur adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan poin unsur lainnya. Beri bobot masing-masing unsur dalam kolom bobot mulai dari 0,00 (paling rendah) sampai 1,00 (paling tinggi) berdasarkan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi bobot total 1,00). Dengan demikian, formulasi perhitungannya adalah rating yang telah didapat (rentang ratingnya sama dengan banyaknya jumlah poin faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah poin unsur. Nilai score didapat dengan perkalian angka rating tiap unsur dikalikan dengan bobotnya. Nilai score dijumlahkan sebagai suatu angka total unsur analisa yang didapatkan.

2. Melakukan pengurangan antara jumlah total score faktor S dengan score faktor W dan score faktor O dengan score faktor T.

Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.

3. Mencari posisi perusahaan yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT

Melalui kuadran berikut (gambar 3.1) menurut Pearce dan Robinson (1997), memberikan empat kemungkinan posisi yang ditempati oleh suatu perusahaan.



Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT

Keterangan:

Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Pada posisi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

D.2. Interpretasi Hasil Perhitungan Matrik SWOT

Komponen-komponen analisis SWOT diinterpretasikan dan diintegrasikan ke dalam matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, serta dapat pula memperlihatkan kondisi perusahaan saat ini sekaligus menghasilkan alternatif strategi yang tepat untuk masa sekarang dan masa yang akan datang.

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Berikut adalah matrik SWOT yang ditunjukkan tabel 3.5

Tabel 3.5. Matrik SWOT

INTERNAL	STRENGTHS (S) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal
EKSTERNAL	STRATEGI SO • Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO • Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
OPPORTUNITIES (O) • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan eksternal	STRATEGI ST • Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT • Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman
THREATS (T) • Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal		

Keterangan :

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

A.1 Sejarah Perusahaan

PT INTI KREASI Merupakan perusahaan pabrikan pupuk yang berdiri pada tahun 2004 dan berkedudukan di Bekasi-jawa Barat, Indonesia, pendirian perusahaan dengan akta notaris Nomor: 4 Tanggal 18 Agustus 2004 oleh NOTARIS Sumpayo, SH di Tangerang dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dan HAM nomor: C-1705.HT.03.01.TH 2002 pada tanggal 5 November 2002.

Susunan pengurus PT INTI KREASI berdasarkan RUPS Luar Biasa Perseroan pada tanggal 18 September 2004 adalah sebagai berikut:

Komisaris:

- Komisaris Utama : Dr. Basuki Sutedjo
- Komisaris : Ny. Yuyun Kusumawati

Direksi:

- Direktur Utama : Dr. Jhony Nasution
- Direktur Keuangan : Nakinda, SE
- Direktur Pemasaran dan Umum : Ir. H. Afkar Wahid

Pemodalan diperoleh dari penanaman modal usaha berupa saham dengan komposisi saham perseroan sebagai berikut:

- a. Ir. H. Afkar Wahid : 40 %
- b. Nakinda, SE : 30%

c. Dr. Basuki Sutedjo : 30 %

Perkembangan perusahaan pada tahun 2004 PT INTI KREASI masih dalam taraf persiapan untuk produksi, sehingga kegiatan utama dalam tahun 2004 difokuskan dalam menyiapkan aspek legalitas, penyiapan infrastruktur, penyusunan organisasi dan personil, serta kegiatan sosialisasi dan pengembangan pasar di wilayah Riau.

1. Aspek Legalitas

Pengurus Dokumen Legalitas perusahaan antara lain akta pendirian perusahaan, pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Surat Izin Usaha Perdagangan, Surat Ijin Gangguan, SNI, Izin Deptan dan sebagainya.

2. Aspek Operasional

Rekrutment tenaga kerja secara bertahap disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dengan jumlah 10 Orang tenaga tetap terdiri dari: Akuntansi dan Keuangan 1 orang, Operasional 3 Orang, Marketing 5 Orang, Produksi dan Pergudangan 2 Orang, Konsultan 2 Orang.

Kantor induk dan pemasaran berlokasi di Jl. Raya Pondok Cipta No. 122A Bekasi. Gudang seluas 3.000 M2 dengan kapasitas +/- 5000 Ton di Jl. Narogong Raya Bekasi Jawa Barat.

Pengadaan mesin system mechanical blending 2 unit terdiri dari: Mesin Rotary Blending Kapasitas 6 ton, Mesin cetak tablet 4 unit, Bagging Unit, Conveyor, Electric, Instrument (Konstruksi lengkap dan Supervisi), Costum Clearance and Handling. Pengadaan bahan baku NPK Tablet Sigi Indah dan pembuatan kardus NPK Tablet Sigi Indah untuk kemasan 20 kg.

Konstruksi mesin dilaksanakan mulai 18 Oktober 2004 dan selesai pada 24 November 2004, dilanjutkan dengan trial run produksi sampai dengan tanggal 7 Februari 2005. Produksi normal NPK Tablet Sigi Indah 10-10-14 kemasan 20 kg mulai berjalan pada minggu II bulan Februari 2005 dengan rata-rata kapasitas produksi 20 ton perhari.

A.2 Lambang dan Merk Dagang

Lambang dari PT INTI KREASI dapat dilihat pada Gambar 4.1. dibawah ini.



Gambar 4.1. Lambang PT INTI KREASI

Makna lambang perusahaan PT INTI KREASI, yaitu:

1. Warna merah melambangkan perusahaan perseroan yang memiliki visi dan misi yang kuat.
2. Gambar bulat menunjukkan inti yang ditopang oleh tangan-tangan yang kuat.

Merk Dagang PT INTI KREASI dapat dilihat pada Gambar 4.2. bawah ini.



Gambar 4.2. Merk Dagang PT INTI KREASI

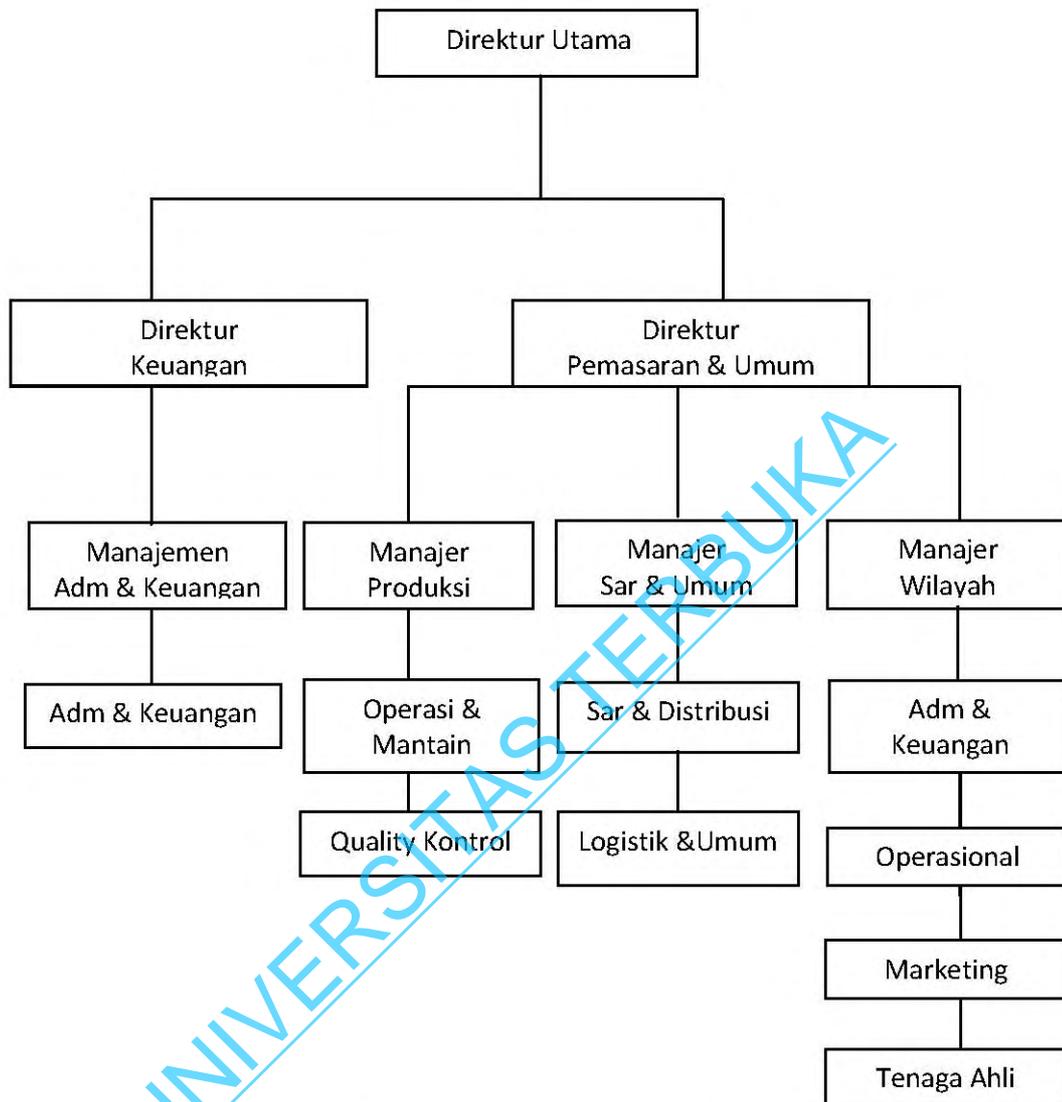
Makna dari Merk Dagang PT INTI KREASI, yaitu:

1. Warna merah, hitam dan abu melambangkan kekuatan serta kualitas hasil produk perusahaan.
2. Tulisan SIGI mengandung filosofi sesuatu yang selalu hidup dan tulisan Indah mengandung filosofi sesuatu kehidupan yang indah.
3. Tulisan Sigi Indah adalah merk dagang resmi pupuk NPK majemuk PT INTI KREASI.

A.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan salah satu komponen yang sangat penting, di dalam struktur organisasi tersebut akan diperoleh gambaran-gambaran mengenai: Tugas dan tanggung jawab karyawan, hubungan kerja, jabatan, promosi dan mutasi.

Struktur Organisasi PT. INTI KREASI



Gambar 4.3 Struktur Organisasi

A.4 Visi dan Misi Perusahaan

Mengacu pada kondisi Internal dan eksternal perusahaan serta melalui proses perjalanan yang penuh tantangan lahirlah suatu nilai dasar (*core value*) perusahaan seperti yang tersirat dalam untaian kata ‘kami hadir dalam semangat pionir, kami kuat ditempa oleh tantangan. Kami maju dengan karya bermutu’

sebagai landasan idiil dalam membangun sumber daya manusia yang tangguh. Maka tantangan ke depan visi dan misi PT INTI KREASI, yaitu sebagai berikut:

Visi:

Menjadi perusahaan nasional di bidang industri pupuk.

Misi:

PT INTI KREASI mengedepankan nilai layanan produk dan kualitas produk kepada para konsumen/petani sawit. Dengan pengalaman dibidang pertanian dan kualitas Sumber Daya Manusia yang Dimilikinya.

PT INTI KREASI membantu mewujudkan impian setiap petani sawit untuk mempunyai suatu kebun sawit dengan hasil panen yang meningkat, masa panen yang lebih panjang dan biaya pemupukan yang lebih murah dibandingkan dengan pemakaian pupuk lainnya.

Tujuan:

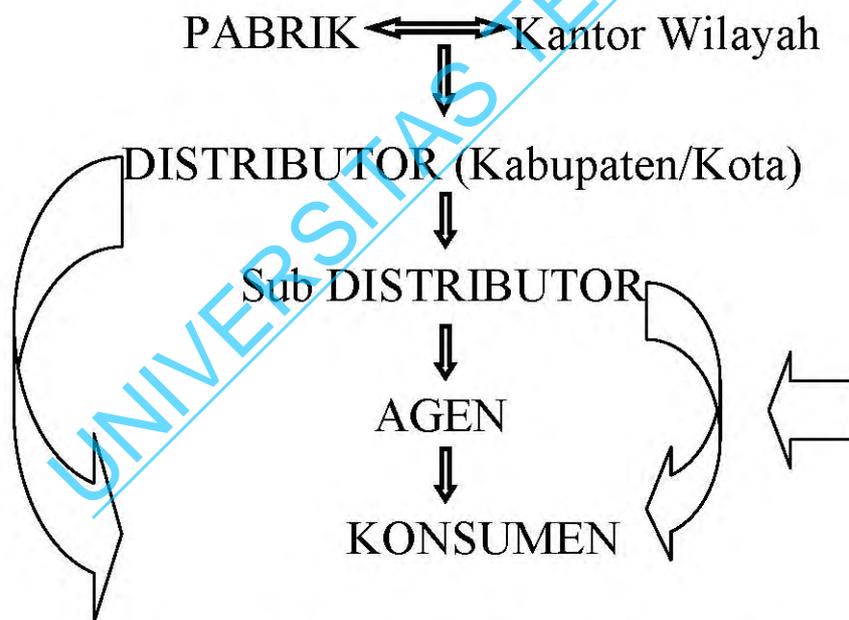
- a. Menghasilkan pupuk majemuk yang berkualitas tinggi
- b. Memenuhi kebutuhan pupuk majemuk yang diinginkan konsumen
- c. Meningkatkan pendapatan perusahaan melalui kegiatan produksi dan pemasaran pupuk majemuk.
- d. Melakukan efisiensi biaya pada segala bidang pekerjaan mulai pengadaan, proses sampai pemasaran produk.
- e. Manjaga kelestarian lingkungan dan hubungan dengan masyarakat sekitar perusahaan.

A.5 Kinerja Perusahaan

Menunjang program perusahaan dalam sosialisasi & pengembangan pasar di wilayah Riau, PT INTI KREASI pada tahun 2004 membeli bahan baku untuk pembuatan pupuk NPK tablet sejumlah 300 ton untuk dipasarkan di wilayah Sumatera.

Pada tahun 2005 pabrik PT INTI KREASI mulai beroperasi normal dengan kapasitas 20 ton per hari, sehingga dapat memenuhi keseluruhan kebutuhan di pulau Sumatera.

Skema bisnis pupuk NPK Tablet Sigi Indah seperti pada gambar 4.4 berikut ini:



Gambar 4.4 Skema Bisnis NPK Tablet Sigi Indah

Untuk efektifitas dan efisiensi produksi pupuk NPK Tablet Super + TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah untuk tenaga produksi dan bongkar muat, handling (± 20 orang) dilakukan secara *outsourcing* dengan tarif per ton produksi. Sistem ini membuat perusahaan terhindar dari beban tetap yang cukup besar,

biaya dapat dirubah menjadi variabel dan mendorong untuk meningkatkan produktivitas.

Pemasaran pupuk NPK Tablet Super + TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah proses manajemen dikelola oleh PT INTI KREASI, dengan operasional pengembangan pasar di lapangan dilaksanakan oleh Direktur Utama & Pengembangan Pasar di wilayah Riau yang terdiri dari 1 orang Manager Marketing, 4 orang *Agronomist* dan 10 orang *Spot Worker*. Tim Marketing & pengembangan pasar NPK Tablet Super + TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah secara garis besar mempunyai tugas melakukan pengenalan produk & promosi, menciptakan pasar, melakukan penjualan produk NPK Tablet Super + TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah, mengatur distribusi produk dan menyelesaikan tagihan penjualan.

Penetrasi pasar pupuk NPK Tablet Super + TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah sudah didistribusi pada 12 Kabupaten/Kota di provinsi Riau yaitu Kabupaten Pelalawan, Siak Sri Inderapura, Bengkalis, Indragiri Hulu, Indragiri Hilir, Kuantan Sengingi, Rokan Hulu, Rokan Hilir, Kampar, Meranti, Pekanbaru, Dumai. Metode distribusi produk sistem multi daeler/agen dengan maksud pedagang/toko di wilayah Riau dapat melakukan order langsung ke PT INTI KREASI dengan mengikuti syarat-syarat program pemasaran yang ditawarkan perusahaan. Adapun program pemasaran tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Jatuh tempo pembayaran NPK Tablet Sigi Indah maximal 2 bulan tanggal kiriman.
- b. Mengikuti program bonus progresif

Tabel 4.1 Bonus Progresif Penjualan NPK Tablet Super + TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah

No.	Pembelian (Kotak)	Bonus (Rp/Kotak)
1	100 Kotak	Rp. 30.000,-
2	300 Kotak	Rp. 60.000,-
3	600 Kotak	Rp. 90.000,-

Sumber: Bagian Pemasaran PT INTI KREASI

c. Proyek Kemitraan

Program pemasaran melalui Distributor, Sub Distributor, Agen bertujuan untuk mengenalkan NPK Tablet Super + TE dan Nutrisi Organik Cair Sigi Indah kepada konsumen / petani untuk langsung mencoba dan membuktikan dilapangan. Keuntungan bagi produsen dapat membuat demo produk kepada konsumen dengan langsung menjual / dapat keuntungan, untuk konsumen mendapat pupuk secara kredit yaitu dibayar Perbulan untuk 1 kali rotasi pemupukan (\pm 4 bulan), mendapatkan informasi teknologi pemupukan terbaru yang dapat meningkatkan produktifitas tanaman petani. Program kemitraan dilakukan dengan instansi-instansi, perusahaan dibidang pertanian yang memiliki finansial baik dengan membuat perjanjian pembelian pupuk dengan jaminan.

A.6 Strategi Perusahaan yang Diterapkan Sekarang

Pada tahun 2005 pabrik PT INTI KREASI mulai beroperasi normal dengan kapasitas produk 20 ton per hari (7 jam kerja) 1 shift. Beroperasinya pabrik tersebut maka permintaan pasar pupuk NPK Tablet Sigi Indah Wilayah Sumatera sudah dapat terpenuhi sampai saat ini.

Beberapa strategi yang diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah :

a. Pengenalan dan Promosi NPK Tablet Sigi Indah.

Kegiatan ini dilakukan sejak tahun 2004 oleh Tim pengembangan pasar. Melakukan demo plot pada areal potensi, farmer meeting untuk menjelaskan dan diskusi produk dengan konsumen dan melakukan market intelegen terhadap aktifitas produk pesaing.

b. Pembinaan SDM

1. Bidang SDM pemasaran mengikuti Training yang diadakan oleh kantor pusat.
2. Mengadakan koordinasi dan pelatihan teknis secara periodik untuk SDM pemasaran, SDM produksi dan SDM administrasi & keuangan oleh petugas khusus dari PT INTI KREASI.

c. Membentuk jaringan distribusi pemasaran di wilayah Riau. Membentuk jaringan meliputi pemetaan wilayah distribusi produk khususnya di wilayah Riau, menentukan tingkat penjualan produk mulai dari tingkat distributor, sub distributor dan agen/dealer.

d. Melakukan penetrasi pasar dengan memperluas penyebaran produk melalui penjualan produk ke mitra secara kredit.

e. Mengandalkan kemitraan dengan pihak lain dalam meningkatkan penjualan produk.

B. Analisis Lingkungan Internal

Perumusan strategi yang efektif dan efisien serta penerapannya, diperlukan input yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal

maupun eksternal. Keberhasilan suatu strategi yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan serta kondisi organisasi perusahaan.

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan espektasi PT INTI KREASI dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan pupuk NPK Tablet Sigi Indah di pasar sasaran tertentu. PT INTI KREASI dapat menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan, sebab setiap jenis program memiliki pengaruh yang berbeda. Oleh karena itu dibutuhkan mekanisme yang dapat mengkoordinasikan program pemasaran agar program-program ini sejalan dan terintegrasi secara sinergis.

Identifikasi lingkungan internal merupakan suatu kondisi atau semua informasi yang ada dari dalam perusahaan, yang mencakup sumber daya perusahaan, sumber daya manusia, sumber daya organisasi dan sumber daya fisik. Beberapa kondisi berikut ini mengidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI.

B.1. Analisa Kekuatan

Tabel 4.2 Analisis kekuatan

Kekuatan	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Ketersediaan bahan baku							
Proses produksi lebih efisien & efektif							
Kegiatan sosialisasi dan promosi							
Saluran distribusi							
Kualitas SDM							
Kualitas Produk							
Total							

a. Ketersediaan bahan baku

Bahan Baku untuk produksi pupuk NPK Tablet Sigi Indah disediakan sepenuhnya oleh PT Pupuk Indonesia yang terjamin kualitasnya. PT INTI KREASI melakukan pemesanan bahan baku masa pembayaran kredit dengan tenggang waktu 4 bulan sejak barang dipesan.

b. Proses produksi lebih efisien dan efektif

Pupuk NPK Tablet Sigi Indah diproduksi dengan proses *mechanical blending* dengan mencampur dari sepuluh bahan baku kedalam mesin blending kemudian di proses dan dicetak di mesin cetak tablet. Kapasitas produksi perhari 7 jam kerja optimum 20 ton untuk satu unit mesin blending. Proses ini sangat sederhana dapat mengubah komposisi pupuk NPK melalui proses blending yang cepat dengan biaya murah, sangat jauh bila dibandingkan dengan proses produksi NPK jenis lain yang menggunakan *mix procces* maupun *chemical procces*. Sehingga system produksi pupuk NPK Tablet Sigi Indah ini lebih *fleksible* untuk memenuhi permintaan konsumen dari beberapa segmentasi pasar.

c. Kegiatan sosialisasi & promosi

Sosialisasi pupuk NPK Tablet Sigi Indah sudah dilakukan sejak tahun 2004 oleh tim proyek PT INTI KREASI. kegiatan yang dilakukan berupa demplot dan *farmer meeting* serta *ekspose* di beberapa daerah di Sumatera. Selanjutnya dibentuk tim khusus pengembangan pasar dan sosialisasi NPK Tablet Sigi Indah oleh PT INTI KREASI. Kegiatan Tim pengembangan pasar ini meliputi demplot, farmet meeting, kerjasama dengan instansi

terkait, menciptakan pasar, membentuk jaringan distribusi, penjualan dan monitoring kegiatan produk pesaing.

d. Saluran distribusi

Distribusi pupuk NPK Tablet Sigi Indah dilakukan sesuai dengan permintaan konsumen, jalur distribusi mulai dari gudang pabrik, diteruskan ke kantor wilayah, distributor, sub distributor dan agen. Jumlah mitra PT INTI KREASI di wilayah Riau berjumlah 24 sampai tahun 2012.

e. Kualitas SDM

Tenaga pemasaran NPK Tablet Sigi Indah dipilih dari calon karyawan yang memiliki keterampilan & pengalaman kerja yang bagus. Tim pengembangan pasar untuk level Supervisor minimal pendidikan sarjana S1 Pertanian dengan pengalaman kerja min 5 tahun dibidang pemasaran pupuk. Level Agronomist minimal pendidikan S1 pertanian dengan pengalaman minimal 3 tahun dibidang pemasaran saprodi pertanian dan *technical sales (SW)* minimal pendidikan S1 pertanian dengan pengalaman 1 tahun dibidang pemasaran. Sedangkan jumlah tenaga tim pengembangan pasar di PT INTI KREASI berjumlah 10 orang. Untuk meningkatkan kualitas SDM, PT INTI KREASI mengembangkan SDM melalui pelatihan, pendidikan terutama karyawan yang kreatif dan memiliki tanggung jawab pekerjaan yang besar.

f. Kualitas Produk

Kandungan NPK TABLET SIGI INDAH sangat complicated yang mengandung unsur hara Makro = N, P, K dan unsur hara Mikro, = MgO, B, Fe, Mn, Cu, Zn, SO₄. PT INTI KREASI selalu menjaga kualitas produk

dengan melakukan uji kandungan produk dan uji efektifitas produk secara berkala. untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah yang didapat dari menggunakan produk NPK Tablet Sigi Indah sudah memiliki SNI dengan nomor SNI 02-2803- 2000.

Karena proses produksi sistem *Simple Mechanical Blending*, dalam mengurangi resiko penurunan efektivitas produk pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI melakukan manajemen stock bahan baku bukan stock bahan jadi, karena resiko dalam penyimpanan NPK Tablet Sigi Indah sangat besar terjadi kerusakan pada produk.

B.2. Analisis Kelemahan

Tabel 4.3 Analis Kelemahan

Kelemahan	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Penyimpanan Produk							
Harga Produk							
Produk baru belum banyak dikenal							
Sistem & prosedur pengembangan usaha belum baik							
Total							

a. Penyimpanan produk

NPK Tablet Sigi Indah merupakan produk dengan proses *Simple Mechanical blending* dimana bahan baku dicampur langsung dengan diatur kondisi kadar air dalam campuran. Jika kondisi campuran berupa NPK Tablet Sigi Indah tersebut pada ruangan yang lembab maka akan terjadi resiko besar mengalami kerusakan. Sistem pengangkutan barang

juga memengaruhi kondisi barang, terlalu sering naik turun kendaraan akan menyebabkan kemasan mudah rusak. Penyimpanan pupuk NPK Tablet Sigi Indah harus dilakukan dengan baik dan hati-hati terutama kondisi tempat dan suhu ruangan.

b. Harga produk

Pada saat ini harga NPK Tablet Sigi Indah 10-10-14 HET Rp. 10.000/kg, sedangkan produk pesaing NPK Ponska dengan subsidi pemerintah harga HET Rp. 2.300/Kg, dan produk pesaing lainnya yaitu NPK Mutiara harga HET Rp. 6000/Kg. Pada segmentasi tanaman kelapa sawit NPK Tablet Sigi Indah banyak bersaing di pasar dengan Ponska dan Mutiara, dengan harga NPK Tablet Sigi Indah yang lebih tinggi dibanding pesaing proses penetrasi pasar semakin sulit. Walaupun secara kandungan NPK Tablet Sigi Indah lebih kompleks dibanding NPK Mutiara, NPK Tablet Sigi Indah masih belum banyak digunakan dan NPK Pesaing tersebut sudah banyak diminati oleh konsumen karena sudah lama dipasarkan lebih dari 10 tahun dan terbukti kualitasnya.

c. Produk baru belum banyak dikenal

Pengembangan pasar dan sosialisasi NPK Tablet Sigi Indah baru dimulai tahun 2005. Kompetitor NPK Ponska intensif mulai dipromosikan tahun 2000 dan untuk produk NPK Mutiara dilakukan sejak tahun 1991.

d. Sistem & prosedur pengembangan usaha masih belum baik

Konsep usaha PT INTI KREASI yang belum jelas dan transparan bertindak sebagai produsen murni, produsen merangkap distributor atau sebagai perusahaan jasa proses produksi. Pengelolaan manajemen PT

INTI KREASI wilayah Riau banyak dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan PT INTI KREASI Pusat, seperti tim pengembangan pasar yang masih dibiayai oleh PT INTI KREASI Pusat, dengan ukuran dan waktu yang belum jelas.

C. Analisa Lingkungan Eksternal

Informasi mengenai kondisi eksternal ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan secara kompetitif dimasa yang akan datang. Hasil analisis eksternal yang telah dilakukan baik secara makro dan mikro adalah sebagai berikut:

C.1. Analisis Peluang

Tabel 4.4 Analisis peluang

Peluang	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Potensi Pasar							
Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani							
Kebiasaan petani menggunakan pupuk							
Produk pesaing sejenis							
Dukungan Dinas Pekebunan							
Substitusi pupuk tunggal							
Total							

a. Potensi Pasar

Target pemasaran PT INTI KREASI adalah propinsi wilayah Riau yang merupakan areal perkebunan sawit terluas di Indonesia. Pertumbuhan luas areal kebun kelapa sawitnya sangat pesat, pada tahun 2005, luas areal kebun kelapa sawit di 1,4 juta ha dengan jumlah produksi CPO

3,4 juta ton. Pada tahun 2010, luas areal kebun kelapa sawit telah meningkat menjadi lebih dari 2,1 juta ha dengan produksi sekitar 6,2 juta ton (Dinas Perkebunan Provinsi Riau, 2012).

Luas areal perkebunan sawit di Riau sebesar 2,1 juta ha terdiri dari perkebunan rakyat dengan luas 1,1 juta ha dan perkebunan besar Negara dan Swasta 985.000 ha.

Persaingan pemasaran pupuk NPK di wilayah provinsi Riau sangat tinggi terbukti dengan banyaknya merk pupuk NPK yang dijual berikut secara berurutan yaitu NPK Ponska, NPK Mutiara, NPK Tawon, NPK BAS F/Nitrophoska, NPK Pak Tani, NPK Pelangi dan NPK Kunjang.

b. Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani

Sebelum hadir pupuk NPK Tablet Sigi Indah, para petani telah mengenal jenis pupuk tablet. Jenis pupuk tablet yang beredar di masyarakat terdiri atas beberapa merk tetapi tidak bertahan lama dan sudah tidak dijual di pasaran.

c. Kebiasaan Petani Menggunakan Pupuk

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa dalam budidaya tanaman kelapa sawit tidak terlepas dari pekerjaan pemupukan baik organik maupun an-organik. Pupuk an-organik banyak digunakan oleh petani dalam usaha meningkatkan produktifitas tanaman terutama pemakaian pupuk tunggal (Urea, SP-36, KCL).

d. Produk pesaing sejenis

Sampai saat ini belum banyak dijumpai produk pupuk di pasaran dengan *system simple mechanical blending* yang mempunyai

kandungan unsur hingga 10 jenis, selain pupuk NPK Tablet Sigi Indah. Pada produk NPK lainnya hanya rata-rata mengandung 3 sampai 5 unsur saja. Dan proses produksi menggunakan *chemical proces*.

Contoh pada pupuk Ponska

e. Dukungan dinas perkebunan

Program pengembangan pasar NPK Tablet Sigi Indah mendapat dukungan dari dinas perkebunan yang cukup baik, karena dinas perkebunan juga mempunyai program-program kerja yang dapat dijalankan secara bersama-sama seperti: program peningkatan mutu intensifikasi (PMI), program kredit ketahanan pangan (KKP)

f. Substitusi pupuk tunggal

Kebiasaan petani dalam pemupukan selalu menggunakan pupuk tunggal (Urea, SP-36, KCl), konsumsi petani terhadap pupuk tunggal sangat tinggi, kondisi tersebut merupakan peluang bagi pupuk majemuk seperti NPK Tablet Sigi Indah untuk menggantikan pasar pupuk tunggal. Jika kualitas dan nilai tambah pupuk NPK Tablet Sigi Indah sudah dapat dirasakan oleh petani, maka kedepan pupuk NPK Tablet Sigi Indah dapat menggeser pasar pupuk tunggal.

C.2. Analisis Ancaman

Tabel 4.5 Analisis Ancaman

Ancaman	Rating (a)					Bobot (b)	Score (c)
	1	2	3	4	5		
Pengaruh bahan baku import							
Kompetitor pupuk bersubsidi							
Kompetitor pupuk organik							
Tingginya persaingan pupuk NPK							
Persaingan produk antar pupuk tablet							
Total							

a. Bahan baku sebagian masih import

Penentuan harga jual pupuk NPK Tablet Sigi Indah dihitung dari biaya bahan baku ditambah biaya proses. Jika bahan baku naik maka harga NPK Tablet Sigi Indah juga akan naik. Bila kurs dollar semakin tinggi maka harga bahan baku akan ikut naik sehingga akan berpengaruh kenaikan harga penjualan pupuk NPK Tablet Sigi Indah. Harga NPK Tablet Sigi Indah mengalami kenaikan sedangkan harga hasil produk petani tidak naik, maka akan semakin sulit dalam memasarkan produk karena daya beli petani tidak sesuai.

b. Kompetitor pupuk bersubsidi

Pesaing NPK Tablet Sigi Indah yang cukup kuat adalah produk NPK ponska, merupakan produk NPK yang mendapatkan subsidi dari pemerintah dengan harga eceran tertinggi sebesar Rp. 2.300,-/kg dan produk pesaing lainnya yaitu NPK Mutiara harga HET Rp. 6000/Kg. Harga tersebut jauh lebih murah dibandingkan dengan harga produk NPK Tablet Sigi Indah sebesar Rp. 10.000,-/kg sehingga dengan

kondisi seperti ini produk NPK Tablet Sigi Indah akan mengalami hambatan pemasaran kedepan.

c. Kompetitor pupuk organik

Pupuk organik mempunyai keunggulan memberikan reaksi yang cepat terhadap tanaman kelapa sawit. Hal ini mengakibatkan pandangan petani beralih dari pupuk an-organik ke pupuk organik.

d. Tingginya persaingan pupuk NPK

Produk kompetitor pupuk NPK Tablet Sigi Indah terutama diwilayah Riau seperti produk import (NPK Mutiara, NPK BASF, NPK Tawon, NPK Pak Tani) dan produk dalam negeri (Ponska/PT Petrokimia). Sebagian besar produk tersebut saat ini banyak dikenal petani dan sudah melakukan sosialisasi dalam pengembangan pasar lebih dari 5 tahun.

e. Persaingan produk antar pupuk tablet

Banyak jenis pupuk tablet banyak bermunculan di pasar tanpa melalui proses uji kandungan dan uji efektifitas serta izin dari departemen pertanian sehingga dapat mempunyai kualitas tidak baik dan memperburuk citra jenis pupuk tablet.

D. Analisis SWOT

Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT adalah meliputi faktor analisis internal dan eksternal, kedua faktor tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan strategi pemasaran perusahaan sehingga mampu mengendalikan kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) dalam

menggunakan peluang (opportunities) yang ada dan menghindari/mengatasi ancaman (threats) dari luar.

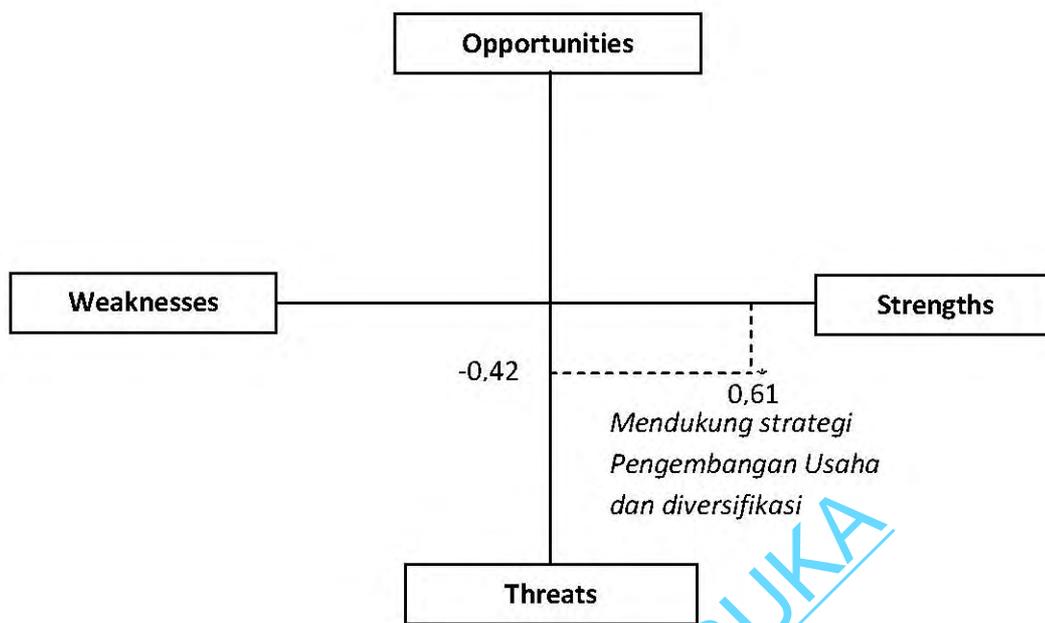
Penyajian hasil identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pemasaran NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI beserta pembobotan dan alasannya dapat dilihat pada lampiran 4. Sedangkan hasil *scoring* faktor internal dan eksternal pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.6 Hasil *Scoring* Faktor Internal dan Eksternal Pemasaran PT INTI KREASI

No.	Kriteria	Score	Koordinat
I.	Faktor Internal		0,61
1	Kekuatan	4,17	
2	Kelemahan	3,56	
II	Faktor Eksternal		-0,42
1	Peluang	3,67	
2	Ancaman	4,09	

E. Penentuan Posisi Pemasaran Perusahaan

Dari angka analisis internal yang memperlihatkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, serta angka analisis eksternal yang memperlihatkan faktor-faktor peluang dan ancaman, maka dapat ditentukan posisi pemasaran NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI, dengan menggunakan metode kuadran SWOT. Hasil perhitungan analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi pemasaran NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 4.5. Posisi Pemasaran NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI dalam Kuadran SWOT.

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa posisi pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI berada pada kuadran II. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan pada posisi yang memiliki kekuatan dari segi internal dan menghadapi ancaman dari luar. Artinya pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI dalam kondisi yang mempunyai pangsa pasar yang tinggi dengan pertumbuhan pasar yang relatif masih rendah. Sehingga sangat diperlukan strategi ke depan dalam melakukan pengembangan pasar, memperbesar pertumbuhan pendapatan perusahaan dan meraih kemajuan secara maksimal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi seperti ini adalah mendukung strategi pertumbuhan usaha dan diversifikasi (produk/pasar), yang banyak membutuhkan modal untuk pengembangan usaha dan investasi dalam mendapatkan ekspektasi jangka panjang.

Diversifikasi pasar meliputi pengelompokan konsumen pupuk NPK Tablet SIGI Indah berdasarkan jenis tanah perkebunan, wilayah, pekerjaan, kelas sosial dan gaya hidup.

Diversifikasi produk meliputi pemisahan formula pupuk pada tanaman masa pembibitan, tanaman belum menghasilkan, tanaman menghasilkan dan tanaman tua.

F. Formulasi Strategi Pemasaran

Interprestasi analisis SWOT dalam strategi pemasaran ini menggambarkan keunggulan komparatif (*corparative advantage*) yang merupakan pertemuan dua elemen faktor-faktor kekuatan dan peluang yang dihadapi pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI. Sehingga perusahaan tidak membiarkan peluang tersebut hilang begitu saja, namun sebaliknya harus segera memperkuat perusahaan dengan berbagai perencanaan yang mampu mendukung untuk pengembangan pemasaran.

Untuk mendapatkan strategi yang tepat dalam pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah perlu disusun skala prioritas perencanaan dari pemanfaatan model titik pertemuan pada analisa tersebut. Strategi yang didapatkan harus relevan dengan visi dan misi pemasaran NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI secara keseluruhan. Pedoman yang digunakan yaitu semakin dekat strategi itu relevansinya dengan visi dan misi orgnisasi, semakin perlu diberikan skala prioritas untuk diprogramkan berikut pelaksanaannya. Bagaimana strategi tersebut mampu memanfaatkan kekuatan yang optimal untuk meraih peluang dan mampu mengatasi segala ancaman yang dihadapi.

Berikut adalah bagan matriks SWOT pemasaran NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI.

Tabel 4.7 Bagan matriks SWOT Pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah

INTERNAL	A. STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EKSTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan bahan baku • Proses produksi lebih efisien & efektif • Kegiatan sosialisasi dan promosi • Kualitas SDM • Kualitas Produk 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyimpanan produk • Harga produk • Produk baru belum banyak dikenal • System & Prosedur pengembangan usaha masih belum baik
	OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI (SO)
<ul style="list-style-type: none"> • Potensi pasar • Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani • Kebiasaan petani menggunakan pupuk. • Produk pesaing sejenis • Dukungan Dinas Peekebunan • Substitusi pupuk tunggal 	• -	• -
THREATS (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh bahan baku import • Kompetitor pupuk subsidi • Kompetitor pupuk organic • Tingginya persaingan pupuk NPK • Persaingan produk antar pupuk tablet 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promosi & sosialisasi produk • Meningkatkan kemampuan SDM • Mempertahankan pangsa pasar • Menciptakan komposisi NPK baru yang kompetitif • Melakukan penelitian produk dan pemasaran 	• -

Sumber: Analisis Data Primer, 2013

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI yang diterapkan adalah mendukung strategi pengembangan usaha dan diversifikasi dengan mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Meningkatkan promosi & sosialisasi produk.

Kegiatan sosialisasi dan promosi yang diterapkan perusahaan adalah melakukan demo plot pada areal potensi, *farmer meeting* dengan materi untuk menjelaskan dan diskusi produk dengan konsumen serta melakukan *market intelegen* terhadap aktifitas produk pesaing. Program tersebut perlu lebih terarah dan berkesinambungan untuk meningkatkan pertumbuhan pasar pemasaran produk pupuk NPK Tablet Sigi Indah. Selain demo plot dan farmer meeting untuk meningkatkan promosi dibuatkan poster pesan produk yang spesifik dengan focus informasi didekatkan pada konsumen/petani. Poster ukuran HVS untuk ditempel pada bidang yang mudah dibaca atau tempat bertemunya para konsumen. Hal ini dilakukan untuk menanamkan *brand image* produk dibenak konsumen. Semakin sering membaca dan melihat maka konsumen semakin tertarik dengan produk. Mengadakan kunjungan ke konsumen/petani pengguna produk dalam memberikan motivasi untuk tetap memakai produk dan menyebarluaskan ke konsumen yang lain. Memberikan souvenir kepada konsumen pengguna produk yang dikunjungi sebagai penghargaan dari perusahaan (misalnya berupa kaos, topi atau alat produksi pertanian lain yang diberi merk dan logo produk sehingga dapat memberikan kesan produk kepada konsumen).

b. Meningkatkan kemampuan SDM

Kegiatan peningkatan SDM yang sudah dilakukan oleh perusahaan dalam bidang pemasaran mengikuti *training* di kantor pusat Untuk mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan tidak terlepas dari kemampuan SDM yang ada beberapa materi SDM yang perlu ditingkatkan adalah mengadakan koordinasi dengan kantor pusat dan pelatihan teknik secara *periodic* tiap bulan untuk SDM pemasaran, SDM produksi dan SDM administrasi & keuangan. Kegiatan-kegiatan tersebut dibidang pemasaran: meningkatkan kemampuan negosiasi, menyakinkan konsumen, *technical knowledge product* dan kemampuan mengakses informasi pasar, pengetahuan *standar quality control* dan pengetahuan tentang spesifikasi produk. Bidang produksi: proses produksi dengan tingkat resiko rendah dan ramah lingkungan, membuat produk komposisi baru, serta menjaga kualitas produk yang baik.

c. Mempertahankan pangsa pasar

Kondisi pangsa pasar yang baik pada saat ini harus dipertahankan, untuk meningkatkan pangsa pasar beberapa langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. **Strategi harga angsuran**, melakukan sistem penjualan pupuk kepada petani dengan sistem angsuran.
2. **Membuat program insentif penjualan**, dilakukan untuk meningkatkan minat beli dan merangsang meningkatkan pesanan. Sasaran program insentif dilakukan untuk petugas pemasaran perusahaan, toko/outlet penjual dan para konsumen yang punya pengaruh dalam penyebaran produk.

3. **Pola kemitraan**, beberapa pola kemitraan yang sudah dilakukan perusahaan masih sebagian kecil dilakukan sedangkan untuk mendapatkan peluang pada pasar tanaman kelapa sawit, kemitraan bisa dilakukan dengan KUD, kelompok tani, toke sawit dan perorangan.
 4. **Meningkatkan jaringan distribusi**. Dilakukan dengan menambah jumlah outlet yang sudah ada sehingga penyebaran produk semakin merata.
- d. Menciptakan komposisi NPK baru yang kompetitif
- Harga pupuk NPK dipasarkan sangat bervariasi mulai harga paling rendah/pupuk bersubsidi sampai harga NPK paling mahal. Pupuk NPK Tablet Sigi Indah berada di dalam produk market tersebut, strategi yang perlu diterapkan adalah membuat komposisi NPK Tablet Sigi Indah dengan harga yang bersaing di pangsa pasar dan membuat inovasi produk baru yang kompetitif, contoh untuk perkebunan karet.
- e. Melakukan penelitian produk dan pemasaran
- Kegiatan penelitian dilakukan mulai dari pengadaan bahan baku dengan harga yang murah dengan kualitas baik, pembuatan komposisi khusus yang lebih efisien dan efektif serta melakukan penelitian dalam uji efikasi produk dilapangan yang mempunyai nilai tambah bagi konsumen. Melakukan penelitian dalam bidang pemasaran dilakukan tentang perkembangan aktifitas kegiatan competitor dilapangan, memberikan masukan tentang strategi market yang tepat dalam transfer teknologi kepada konsumen.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data yang telah dilakukan pada pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI menunjukkan bahwa:

1. Faktor-faktor kekuatan internal meliputi kelancaran ketersediaan bahan baku, proses produksi lebih efisien dan efektif, terjaminnya kegiatan sosialisasi & promosi, adanya saluran distribusi yang sudah terbentuk, kualitas SDM yang baik dan keunggulan kualitas produk.
2. Faktor-faktor kelemahan internal meliputi penyimpanan produk kurang baik jangka waktu lebih 1 tahun, harga jual produk NPK Tablet Sigi Indah relative masih tinggi dibandingkan pupuk NPK subsidi, produk baru belum banyak dikenal serta sistem dan prosedur pengembangan usaha yang masih belum baik.
3. Faktor-faktor peluang eksternal meliputi adanya potensi pasar yang besar, jenis pupuk tablet yang sudah dikenal petani, kebiasaan petani selalu menggunakan pupuk, produk pesaing *system simple mechanical blending* belum ada dipasaran, dukungan Dinas Perkebunan dan pupuk NPK Tablet Sigi Indah merupakan produk substitusi pupuk tunggal.
4. Faktor-faktor ancaman eksternal meliputi pengaruh kurs dollar dalam penentuan harga jual NPK Tablet Sigi Indah, adanya *kompetitor* pupuk NPK yang bersubsidi, adanya pesaing pupuk organik. Terjadi persaingan yang

tinggi beberapa merk produk pupuk NPK dipasarkan, dan adanya persaingan antar jenis pupuk tablet yang baru.

5. Strategi pemasaran yang terbaik dan sesuai bagi pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah dengan memperhitungkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (ancaman dan peluang) adalah mendukung pertumbuhan usaha melalui diversifikasi pasar dan produk. Langkah-langkah yang dilakukan adalah 1) meningkatkan promosi & sosialisasi produk, 2) meningkatkan kemampuan SDM, 3) mempertahankan pangsa pasar melalui strategi harga murah, program insentif penjualan, pola kemitraan dan meningkatkan jaringan distribusi, 4) menciptakan komposisi NPK Tablet Sigi Indah baru yang kompetitif, dan 5) melakukan penelitian produk dan pemasaran.
6. Industri pupuk termasuk di dalam pasar Oligopoli, untuk mempertahankan pasarnya PT INTI KREASI harus dapat meningkatkan daya saing dengan melakukan inovasi, efisiensi dan efektivitas dalam kegiatan usahanya.
7. Diversifikasi pasar meliputi pengelompokan konsumen pupuk NPK Tablet SIGI Indah berdasarkan jenis tanah perkebunan, wilayah, pekerjaan, kelas sosial dan gaya hidup. Sedangkan Diversifikasi produk meliputi pemisahan formula pupuk pada tanaman masa pembibitan, tanaman belum menghasilkan, tanaman menghasilkan dan tanaman tua.

B. Saran

Hasil analisis strategi pemasaran NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI memberikan dukungan terhadap pengembangan usaha dan diversifikasi, maka disampaikan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Mengimplementasikan strategi pemasaran yang mendukung pertumbuhan usaha melalui diversifikasi pasar dan produk.
2. Dalam implementasi strategi pemasaran yang telah ditetapkan diperlukan sosialisasi kepada semua lapisan karyawan tentang tujuan dan harapan yang ingin dicapai perusahaan sehingga pengembangan usaha lebih cepat dicapai.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang evaluasi strategi pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI setelah diterapkan pada perusahaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, G & Kotler P. 1997, Prinsip-prinsip pemasaran, cetakan pertama Jakarta: Erlangga
- Anggipay. 2013. *Pasar Oligopoli*. Diambil 13 juni 2013 dari situs Worl Wide Web <http://anggipay.blogspot.com/2012/03/pasar-oligopoli.html>
- Assauri, S. 2002. *Manajemen Pemasaran, Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Bloom, Paul N. dan Louise N. Boone. 2006. *Strategi Pemasaran Produk*. Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta
- Campbell, A. Dan KS Luch. 1997. *Core Competency Based Strategy*. DalamZulganef. 2001. *SDM sebagai Core Competence, Suatu Analisa melalui Resourch-Based View*. Majalah Manajemen No. 151/Maret 2001.
- Chandra G. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*. Yogyakarta, Andi Offset.
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery. 1995 . “Competing on Resources: Strategy in the 1990s,” *Harvard Business Review*, Vol. 73, 118-128,
- Corapedia. (2012). Pengertian dan Definisi strategi. Diambil 20 Mei 2013 dari situs World Wide Web http://carapedia.com/pengertian_definisi_strategi_info2036.html
- Cunggin, A. 2003. *Pengaruh Harga dan Kapasitas Produksi terhadap Volume Penjualan Pupuk Urea PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk. pada Sektor Pertanian Sebelum dan Saat Krisis Ekonomi*, Skripsi. Universitas Mulawarman. Samarinda.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategi*. Jakarta. Salemba Empat.
- DayatFals. (2013). Teori Pasar. Diambil 20 Mei 2013 dari situs World Wide Web http://dayatfals.blogspot.com/2013/03/teori_pasar.html
- Dinas Perkebunan. 2013. Daftar Rencana Kebutuhan Pupuk Sub Sektor Perkebunan Provinsi Riau Tahun 3013.
- Ferrel,O.C and D, Harline.2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson Corporation.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Manajemen Pemasaran*. BPFE. Yogyakarta.
- Goh. Sunny, T.H dan Kheng-hor Khoo. 2003. *Marketing Wise*. PT. Bhuana Ilmu Prasetyo. Jakarta

- Gulam, Patih, Megawanda. (2008). Analisis Strategi Pemasaran Sapi Potong PT. Prisma Mahesa Unggul Jakarta Utara. Diambil 21 Mei 2013 dari situs World Wide Web <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/13055/1/PATIH%20MEGAWANDA%20GULAM-FST.pdf>
- Hadiwijaya, Ryan. (2012). Definisi Strategi menurut para ahli. Diambil 21 Mei 2013 dari situs World Wide Web http://ryanhadiwijaya.wordpress.com/2012/09/30/definisi_strategi_menurut_para_ahli
- Hamel, G dan Prahalad, C, K, 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Yakarta. Bina Rupa Aksara.
- Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R. 1995, *Strategic Management Theory An Integrated Approach*, 3 th ed. Boston: Houghton. Mifflin Company.
- Hill, Terry and Roy Westbrook. 1997 . “SWOT Analysis: It’s Time for a Product Recall”. *Long Range Planning*. Vol. 30. 46-52.
- Hou, W. C. Sheang, L. K. Dan Hidajat, B. W. 1992. *Sun Tzu : Perang dan Manajemen (War and Management)*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Indochemical. 2004, No. 385. PT Capricorn Indonesia Consult Inc. Jakarta.
- Jauch dan Glueck. 1996, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta, Erlangga
- Jurnal_SDM. (2009). Segmentasi Pasar : Definisi, Manfaat dan Kelemahan, dan Hal-hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Melakukan Segmentasi Pasar. Diambil 21 Mei 2013 dari situs World Wide Web http://jurnal_sdm.blogspot.com/2009/07/segmentasi_pasar_defenisi_manfaat_dan.html
- Khairi, Ahmad, I. (2012). Implementasi Strategi Pemasaran Online (Online Marketing) pada Toko Online Rosylaptop.com di Malang. Diambil 22 Mei 2013 dari situs World Wide Web http://lib.uinmalang.ac.id/thesis/chapter_ii/08130080_ahmad_imam_khairi.pdf
- Kotler, P. 2000. *Marketing Manajement: The Millenium Edition*. Prentice-Hall International, Inc, New Jersey.
- Kotler, P. 2007. *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New York.
- Kotler, P. Keller, K.L. 2009. *Marketing Management*, 13th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, Philip. 2004. *Manajemen Pemasaran, edisi Milenium*. Penerbit PT. Prenhallinda. Jakarta.

- Kurtz, David. L. 2008. *Principles of Contemporary Marketing*. Thomson, South – Western.
- Lingga, P. 1990. *Petunjuk Penggunaan Pupuk*. Penebar Swadaya, Jakarta.
- M. Nasution, 2005, “*Total Quality Management*”, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Manurung, Gulat. (2010, 25 November). SIGI Hasilkan Produksi Sawit Berlimpah dalam *Riau Pos* hal XXI
- Marsono dan P. Sigit. 2001. *Pupuk Akar*. Penebar Swadaya, Jakarta
- Massofa. 2008. *Struktur Pasar Oligopoli*. Diambil 13 juni 2013 dari situs World Wide <http://massofa.wordpress.com/2008/03/04/struktur-pasar-oligopoli/>
- Mayasari, D. 2003. *Analisa Faktor Internal Perusahaan Untuk Menemukan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk.)*. Tesis. MM Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- McCharty, 1998, *Build Marketing Strategy*, 2th edition. McGraw Hill, Inc.
- Mulyadi dan Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* Jakarta, Salemba Empat.
- Osman, F. 1996. *Memupuk Padi dan Palawija*. PT. PenebarSwadaya. Jakarta.
- Pearce, J. Dan R. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi Implementasi dan Pengendalian* (terjemahan). Jakarta, Binarupa Aksara.
- Pearce, J. Dan R. Robinson. 2003. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* Jilid II. Jakarta, Binarupa Aksara.
- Porter, M.E. 1997. *Strategi Bersaing. Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing* (terjemahan). Jakarta, Erlangga.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.
- Porter. 1991. *Strategi Pemasaran*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Prawitasari. Sri, yanti. (2010). *Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Daeler Honda Tunggal Sakti di Semarang)*. Diambil 21 mei 2013 dari situs World Wide Web [http://eprints.undip.ac.id/26745/1/skripsi_wita\(r\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/26745/1/skripsi_wita(r).pdf)
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Robert W., Duncan, Bradford, Peter J., Tarcy, Brian, *Simplified Strategic Planning: A NoNonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!*, [Online] Available: <http://www.QuickMBA.com/Strategy/SWOTAnalysis> [2004.August 12]
- Sastradipoera, Komaruddin. 2003. *Manajemen Marketing. Edisi Pertama*. Kappa-Sigma, Bandung.
- Stanton, W. J. and Frutell, C. 1987. *Fundamentals of Marketing*. McGraw-Hill International, Singapore.
- Steckel, Rao. 1995, *Marketing from Strach*, Pearson Education, Washington.
- Sutejo, M. M. 1999. *Pupuk dan Cara Pemupukan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Suwarsono, Muhammad. 2002. *Manajemen Strategi: Konsep Kasus*. Edisi Ketiga, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Thompson Jr, Strickland and Gamble, 2005, *Crafting and Executing Strategy, Concept & Cases*, Mc Graw-Hill International Edition, New York.
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Pemasaran Jasa Edisi Pertama*. Bayu Media Publishing, Malang.
- Umar, H. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta, Gramedia Pusat Utama.
- Valentin, E. K. 2005. Away With SWOT Analysis. *The Journal of Applied Business Research*, Vol 21 (2), 91-92.
- Valentin, E. K. 2001. "SWOT Analysis from a Resource-Based View," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, spring. 54-68.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja*. Erlangga, Jakarta.
- Wright, P., M. J. Kroll, and J.A. Pemell. 1996. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey, Prentice Hall International.
- Yusanto, M. I. Dan M. K. Widjakusuma. 2003. *Manajemen Strategis (Perspektif Syariah)*. Jakarta, Khairul Bayaaaan.
- Zikmund, William G, Michael D'Amico. 1989, *Marketing*, United States: John Wiley & Sons Inc,
- Zulher, MS. 2012. *Potensi Energi Biomassa Dari Sektor Perkebunan di Provinsi Riau*. Dinas Perkebunan Provinsi Riau.

Lampiran 1. Penentuan Bobot dan Rating pada Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal

Pada setiap faktor lingkungan internal dan eksternal pemasaran pupuk NPK Tablet Sigi Indah PT INTI KREASI memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan.

Penilaian bobot terhadap unsur-unsur dalam faktor tersebut meliputi antara: 1: Tidak penting, 2: Cukup penting, 3: Penting, 4: Amat penting dan 5: Penting sekali. Untuk menentukan besarnya bobot pada setiap faktor dihitung dari hasil pembagian nilai kepentingan yang ditentukan untuk unsur tersebut kemudian dibagi dengan nilai total kepentingan dari seluruh unsur. Misalkan pada faktor kekuatan, ketersediaan bahan baku dengan nilai kepentingan rata-rata responden = 4 dan nilai total kepentingan faktor kekuatan $4 + 5 + 3 + 3 + 4 + 3 = 22$, sehingga nilai bobotnya $4 : 22 = 0,18$. Pembobotan pada analisa lingkungan internal dan eksternal, disajikan lebih lengkap pada lampiran 2.

Penentuan nilai rating masing-masing unsur didapatkan dari nilai rata-rata responden yang meliputi : 1: Rendah sekali, 2: Rendah, 3: Sedang, 4: Tinggi dan 5: Tinggi Sekali. Hasil rata-rata nilai rating dipergunakan untuk menentukan score unsur pada faktor analisis, setelah dikalikan dengan nilai bobot pada masing-masing unsur yang sama. Perhitungan nilai rating disajikan dalam lampiran 3 berikut ini.

Lampiran 2. Perhitungan Nilai Bobot Analisis Internal dan Eksternal

A. Analisis faktor kekuatan

No.	Unsur Kekuatan Perusahaan	Responden			Rata-rata	Bobot
		1	2	3		
1	Ketersediaan bahan baku	3	4	3	3.33	0.14
2	Proses Produksi lebih efisien dan efektif	5	4	3	4.00	0.17
3	Kegiatan sosialisasi & promosi	5	5	4	4.67	0.20
4	Saluran distribusi	3	3	5	3.67	0.16
5	Kualitas SDM	3	4	4	3.67	0.16
6	Kualitas Produk	4	4	4	4.00	0.17
Jumlah					23.33	1.00

B. Analisis faktor kelemahan

No.	Unsur Kelemahan Perusahaan	Responden			Rata-rata	Bobot
		1	2	3		
1	Penyimpanan produk	3	4	3	3.33	0.24
2	Harga produk	5	4	3	4.00	0.29
3	Produk baru belum banyak dikenal	3	4	4	3.67	0.27
4	Sistem & prosedur pengembangan usaha masih belum baik	2	3	3	2.67	0.20
Jumlah					13.67	1.00

C. Analisis faktor Peluang

No.	Unsur Peluang Perusahaan	Responden			Rata-rata	Bobot
		1	2	3		
1	Potensi pasar	5	5	4	4.67	0.20
2	Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani	3	3	4	3.33	0.14
3	Kebiasaan petani menggunakan pupuk	5	5	3	4.33	0.19
4	Produk pesaing sejenis	3	3	4	3.33	0.14
5	Dukungan Dinas Perkebunan	5	4	4	4.33	0.19
6	Substitusi pupuk tunggal	4	3	3	3.33	0.14
Jumlah					23.33	1.00

D. Analisis faktor Ancaman

No.	Unsur Ancaman Perusahaan	Responden			Rata-rata	Bobot
		1	2	3		
1	Pengaruh bahan baku import	4	4	4	4.00	0.22
2	Kompetitor pupuk bersubsidi	5	4	5	4.67	0.25
3	Kompetitor pupuk organik	3	2	3	2.67	0.15
4	Tingginya persaingan pupuk NPK	4	5	3	4.00	0.22
5	Persaingan produk antar pupuk tablet	3	3	3	3.00	0.16
Jumlah					19.00	1.00

Sumber: Analisa data primer, 2013

Keterangan Nilai Kepentingan:

Nilai 1. Tidak penting (0 - 20 %)

Nilai 2. Agak penting (21 - 40 %)

Nilai 3. Penting (41 - 60 %)

Nilai 4. Cukup penting (61 - 80 %)

Nilai 5. Penting sekali (81 - 100 %)

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 3. Perhitungan Rata-rata Nilai Rating Analisis Eksternal dan Internal

A. Analisis faktor kekuatan

No.	Unsur Kekuatan Perusahaan	Responden							Rata-rata	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Ketersediaan bahan baku	4	4	5	4	4	5	5	4.43	4
2	Proses Produksi lebih efisien dan efektif	5	5	5	5	4	5	4	4.71	5
3	Kegiatan sosialisasi & promosi	4	4	3	3	4	4	4	3.71	4
4	Saluran distribusi	5	4	4	5	3	5	5	4.43	4
5	Kualitas SDM	4	3	4	4	3	4	4	3.71	4
6	Kualitas Produk	5	5	4	4	3	4	3	4.00	4
Jumlah									25.00	21

B. Analisis faktor kelemahan

No.	Unsur kelemahan Perusahaan	Responden							Rata-rata	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Penyimpanan produk	3	3	3	3	2	3	4	3.00	3
2	Harga produk	5	4	3	3	4	3	4	3.71	4
3	Produk baru belum banyak dikenal	3	3	4	5	4	4	4	3.86	4
4	Sistem & prosedur pengembangan usaha masih belum baik	3	3	4	2	3	3	3	3.00	3
Jumlah									13.57	14

C. Analisis faktor peluang

No.	Unsur Peluang Perusahaan	Responden							Rata-rata	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Potensi pasar	4	5	5	4	5	4	5	4.57	5
2	Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani	3	4	3	3	4	3	3	3.29	3
3	Kebiasaan petani menggunakan pupuk	4	4	5	5	4	5	4	4.43	4
4	Produk pesaing sejenis	4	4	4	3	3	5	3	3.71	4
5	Dukungan Dinas Perkebunan	4	3	4	3	3	4	3	3.43	3
6	Substitusi pupuk tunggal	5	5	4	4	3	4	3	4.00	4
Jumlah									23.43	23

D. Analisis faktor ancaman

No.	Unsur Ancaman Perusahaan	Responden							Rata-rata	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Pengaruh bahan baku import	3	3	4	4	3	5	4	3.71	4
2	Kompetitor pupuk bersubsidi	5	5	4	4	4	5	5	4.57	5
3	Kompetitor pupuk organik	3	3	3	2	3	4	3	3.00	4
4	Tingginya persaingan pupuk NPK	4	5	5	4	5	4	4	4.43	4
5	Persaingan produk antar pupuk tablet	3	2	2	3	2	4	2	2.57	3
Jumlah									18.29	20

Sumber: Data Responden, 2013

Keterangan Nilai Kepentingan:

Nilai 1. Rendah Sekali (0 - 20 %)

Nilai 2. Rendah (21 - 40 %)

Nilai 3. Sedang (41 - 60 %)

Nilai 4. Tinggi (61 - 80 %)

Nilai 5. Tinggi Sekali (81 - 100 %)

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 4. Penjelasan Hasil Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal

A. Analisis faktor Kekuatan

No.	Unsur Kekuatan Perusahaan	Rating					Bobot	Score	Alasan
		1	2	3	4	5			
1	Ketersediaan bahan baku				x		0.14	0.56	Kontinuitas supply bahan baku
2	Proses produksi lebih efisien dan efektif					x	0.17	0.85	Komposisi fleksibel
3	Kegiatan sosialisasi & promosi				x		0.20	0.80	Aktifitas tim promosi
4	Saluran distribusi				x		0.16	0.64	Jaringan pemasaran
5	Kualitas SDM				x		0.16	0.64	Kualitas pengetahuan & pengalaman
6	Kualitas produk				x		0.17	0.68	Keunggulan produk
	Jumlah						1.00	4.17	

B. Analisis faktor Kelemahan

No.	Unsur Kelemahan Perusahaan	Rating					Bobot	Score	Alasan
		1	2	3	4	5			
1	Penyimpanan produk			X			0.24	0.72	Produk tidak tahan simpan
2	Harga produk				x		0.29	1.16	Harga lebih mahal
3	Produk baru belum banyak dikenal				x		0.27	1.08	Belum banyak dipakai petani
4	Sistem & Produser pengembangan usaha masih belum baik			X			0.20	0.60	Konsistensi system & prosedur
	Jumlah						1.00	3.56	

C. Analisis faktor peluang

No.	Unsur Peluang Perusahaan	Rating					Bobot	Score	Alasan
		1	2	3	4	5			
1	Potensi pasar				x		0.20	0.80	Peluang pemasaran yang besar
2	Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani			X			0.14	0.42	Sudah ada beredar sebelumnya jenis pupuk tablet
3	Kebiasaan petani menggunakan pupuk				x		0.19	0.76	Keinginan untuk meningkatkan produksi
4	Produk pesaing sejenis				x		0.14	0.56	Belum produk system blending

5	Dukungan Dinas Perkebunan			X			0.19	0.57	Legalisasi dan kemitraan
6	Substitusi pupuk tunggal				x		0.14	0.56	Menggeser pasar pupuk tunggal
Jumlah							1.00	3.67	

D. Analisis faktor ancaman

No.	Unsur Ancaman Perusahaan	Rating					Bobot	Score	Alasan
		1	2	3	4	5			
1	Pengaruh bahan baku Import				x		0.22	0.88	Harga terpengaruh dolar
2	Kompetitor pupuk bersubsidi					x	0.25	1.25	NPK bersubsidi harga lebih murah
3	Kompetitor pupuk organic				x		0.15	0.60	Adanya segmentasi pasar pupuk organic
4	Tingginya persaingan pupuk NPK				x		0.22	0.88	Banyaknya merk NPK dipasaran
5	Persaingan produk antar pupuk tablet			X			0.16	0.48	Kompetisi dalam pemasaran produk
Jumlah							1.00	4.09	

Sumber: Analisa data primer, 2013

Keterangan Nilai Kepentingan:

Nilai 1. Rendah Sekali (0 - 20 %)

Nilai 2. Rendah (21 - 40 %)

Nilai 3. Sedang (41 - 60 %)

Nilai 4. Tinggi (61 - 80 %)

Nilai 5. Tinggi Sekali (81 - 100 %)

Lampiran 5. KUESIONER PENENTUAN NILAI BOBOT FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL PT INTI KREASI

I. Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal

Nama: *Jabatan:*

Petunjuk: berilah tanda (X) pada salah satu kolom nilai kepentingan (1-5) pada uraian dibawah ini!

A. Analisa Internal

No.	Unsur Kekuatan Perusahaan	Nilai Kepentingan					Bobot
		1	2	3	4	5	
1	Ketersediaan bahan baku						
2	Proses produksi lebih efisien dan efektif						
3	Kegiatan sosialisasi & promosi						
4	Saluran distribusi						
5	Kualitas SDM						
6	Kualitas Produk						
	Jumlah						

No.	Unsur Kelemahan Perusahaan	Nilai Kepentingan					Bobot
		1	2	3	4	5	
1	Penyimpanan produk						
2	Harga produk						
3	Produk baru belum banyak dikenal						
4	Sistem & prosedur pengembangan usaha masih belum baik						
	Jumlah						

B. Analisa Eksternal

No.	Unsur Peluang Perusahaan	Nilai Kepentingan					Bobot
		1	2	3	4	5	
1	Potensi pasar						
2	Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani						
3	Kebiasaan petani menggunakan pupuk						
4	Produk pesaing sejenis						
5	Dukungan Dinas Perkebunan						
6	Substitusi pupuk tunggal						
	Jumlah						

No.	Unsur Ancaman Perusahaan	Nilai Kepentingan					Bobot
		1	2	3	4	5	
1	Pengaruh bahan baku import						
2	Kompetitor pupuk bersubsidi						
3	Kompetitor pupuk organik						
4	Tingginya persaingan pupuk NPK						
5	Persaingan produk antar pupuk tablet						
Jumlah							

Keterangan Nilai Kepentingan:

Nilai 1. Tidak penting (0 - 20 %)

Nilai 2. Agak penting (21 - 40 %)

Nilai 3. Penting (41 - 60 %)

Nilai 4. Cukup penting (61 - 80 %)

Nilai 5. Penting sekali (81 - 100 %)

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 6. KUESIONER PENENTUAN NILAI RATING FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL PT INTI KREASI

II. Menentukan Nilai Rating Faktor Internal dan Eksternal

Nama: *Jabatan:*

Petunjuk: berilah tanda (X) pada salah satu kolom nilai kepentingan (1-5) pada uraian dibawah ini!

A. Analisa Internal

No.	Unsur Kekuatan Perusahaan	Rating				
		1	2	3	4	5
1	Ketersediaan bahan baku					
2	Proses produksi lebih efisien dan efektif					
3	Kegiatan sosialisasi & promosi					
4	Saluran distribusi					
5	Kualitas SDM					
6	Kualitas Produk					
	Jumlah					

No.	Unsur Kelemahan Perusahaan	Rating				
		1	2	3	4	5
1	Penyimpanan produk					
2	Harga produk					
3	Produk baru belum banyak dikenal					
4	Sistem & prosedur pengembangan usaha masih belum baik					
	Jumlah					

B. Analisa Eksternal

No.	Unsur Peluang Perusahaan	Rating				
		1	2	3	4	5
1	Potensi pasar					
2	Jenis pupuk tablet sudah dikenal petani					
3	Kebiasaan petani menggunakan pupuk					
4	Produk pesaing sejenis					
5	Dukungan Dinas Perkebunan					
6	Substitusi pupuk tunggal					
	Jumlah					

No.	Unsur Ancaman Perusahaan	Rating				
		1	2	3	4	5
1	Pengaruh bahan baku import					
2	Kompetitor pupuk bersubsidi					
3	Kompetitor pupuk organik					
4	Tingginya persaingan pupuk NPK					
5	Persaingan produk antar pupuk tablet					
Jumlah						

Keterangan Nilai Kepentingan:

Nilai 1. Rendah Sekali (0 - 20 %)

Nilai 2. Rendah (21 - 40 %)

Nilai 3. Sedang (41 - 60 %)

Nilai 4. Tinggi (61 - 80 %)

Nilai 5. Tinggi Sekali (81 - 100 %)

UNIVERSITAS TERBUKA