

ANALISIS *UNDERSTANDING*, *AWARENESS*, DAN  
*CURRENT PRACTICE* TERHADAP RENCANA PEMASARAN  
SEBAGAI SUMBER *COMPETITIVE ADVANTAGE*  
(STUDI KASUS PT NIP, PERUSAHAAN DISTRIBUTOR KIMIA PERTANIAN)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

PARASIAN SILITONGA

0606160751



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
SEPTEMBER 2008

ANALISIS *UNDERSTANDING*, *AWARENESS*, DAN  
*CURRENT PRACTICE* TERHADAP RENCANA PEMASARAN  
SEBAGAI SUMBER *COMPETITIVE ADVANTAGE*  
(STUDI KASUS PT NIP, PERUSAHAAN DISTRIBUTOR KIMIA PERTANIAN)

TESIS

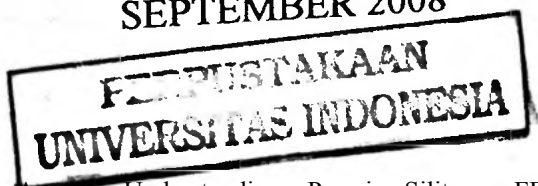
PARASIAN SILITONGA

0606160751




UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA

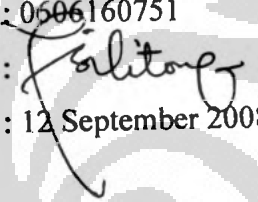
SEPTEMBER 2008



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Parasian Silitonga  
NPM : 0506160751  
Tanda Tangan :   
Tanggal : 12 September 2008

## HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :  
Nama : **PARASIAN SILITONGA**  
NPM : **0606160751**  
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**  
Judul Karya Akhir : **ANALISA UNDERSTANDING,  
AWARENESS, CURRENT PRACTICE  
RENCANA PEMASARAN SEBAGAI  
COMPETITIVE ADVANTAGE PADA PT.  
NP. PERUSAHAAN DISTRIBUTOR KIMIA  
PERTANIAN**

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Biakman I, MBA**

Penguji : **Nofrisel, MM**

Penguji : **Dr. M. Hamsal**

Ditetapkan di : **Jakarta**

Tanggal : **29 Agustus 2008**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang senantiasa menjadi kekuatan saya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya sangat menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, akan menjadi sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh sebab itu, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

- (1) Bapak Rhenald Kasali, Ph.D., selaku Ketua Program MM UI;
- (2) Bapak Ir. Biakman Irbansyah, M.B.A., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini, dan untuk kesabarannya menghadapi desakan saya dan teman-teman;
- (3) PT NIP, PT FMC, dan seluruh responden yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (4) orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan moral;
- (5) Departemen Keuangan dan Japan Bank yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti Program Magister Manajemen Universitas Indonesia ini;
- (6) Ibu Dr. Yanki Hartijasti dan Bapak Dr. Gede Harja Wasistha atas dukungannya;
- (7) Rebecca Olivia Uninge yang telah begitu setia memberikan *support*;
- (8) Maulina Siti Wahyuni dan Ratu Kania Puspakusuma yang telah begitu cerewet dan penuh kasih mendorong saya secara simultan;
- (9) Mba Wiwik, Mas Haris, Mas Miftah, Mba Sukma, dan Alfian yang terus memberi semangat dengan "ledekan";
- (10) Darmawan Cahyariyanto, Harris David Parada, Muhiddin, Sahat Simangunsong yang dengan begitu telaten berperan sebagai *reminder*,
- (11) Romy Johnson Nainggolan, yang sangat membantu pada *injury time*.

- (12) adik-adikku tersayang, Hasis Purwanto, Rabiah Amalia, Suparyanti, dan Yuniar Rosusana yang selalu berbagi keceriaan;
- (13) seluruh teman-teman angkatan 2006 *batch* 4 yang selalu berbagi kebahagiaan;
- (14) Dan semua sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu namun telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

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

Salemba, 12 September 2008

Penulis

Parasian Silitonga

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Parasian Silitonga  
NPM : 0606160751  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

*Analisis Understanding, Awareness, dan Current Practice* terhadap Rencana Pemasaran sebagai Sumber *Competitive Advantage* (Studi Kasus PT NIP, Perusahaan Distributor Kimia Pertanian).

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 12 September 2008  
Yang menyatakan

  
(Parasian Silitonga)

## ABSTRAK

Nama : Parasian Silitonga  
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Indonesia  
Judul : Analisis *Understanding, Awareness, dan Current Practice* terhadap Rencana Pemasaran sebagai Sumber *Competitive Advantage* (Studi Kasus PT NIP, Perusahaan Distributor Kimia Pertanian)

Tesis ini membahas tentang *understanding, awareness, dan current practice* rencana pemasaran pada PT NIP sebagai perusahaan distributor kimia pertanian. Hal ini menjadi perlu mengingat persaingan dalam industri kimia pertanian semakin tinggi, oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian tentang *understanding, awareness, dan current practice* terhadap beberapa responden yang memiliki karakter yang sama dengan PT NIP dan terhadap PT NIP itu sendiri. Hasil penelitian menyarankan kepada PT NIP untuk membuat rencana pemasaran sebab rencana pemasaran inilah yang akan menjadi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) PT NIP dalam lingkungan persaingan yang semakin meningkat. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif.

Kata kunci:

Rencana Pemasaran, *understanding, awareness, current practice, competitive advantage*.



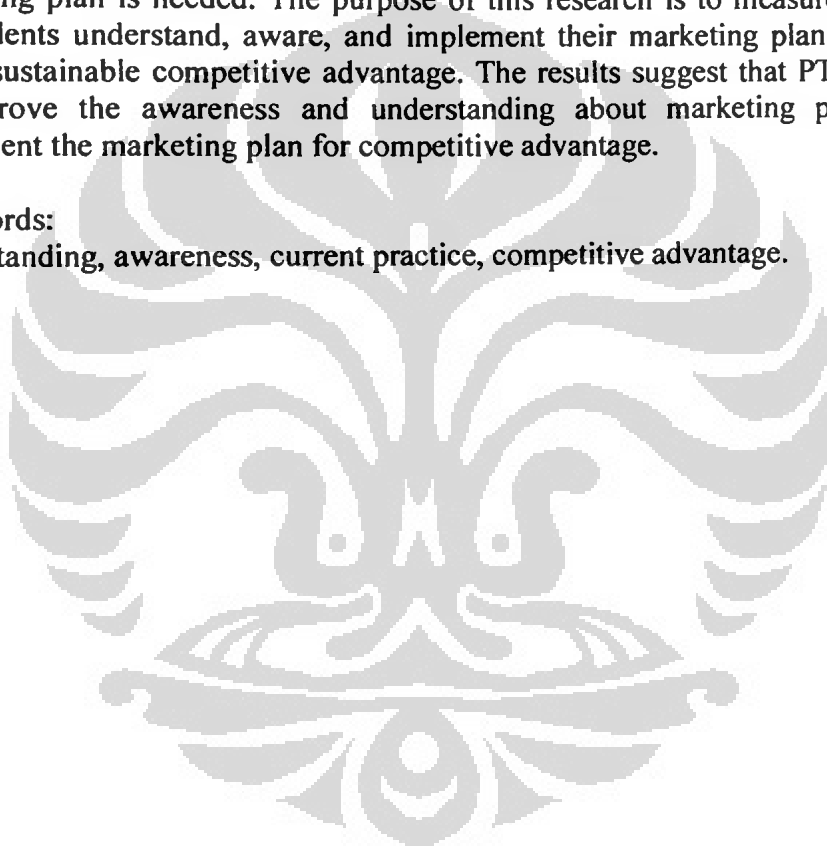
## ABSTRACT

Name : Parasian Silitonga  
Study Program : Magister Management  
Title : Understanding, Awareness, and Current Practice Analysis of Marketing Plan as a Source of Competitive Advantage (Case Study at PT NIP, Agrochemical Distribution Company)

This research focuses on understanding, awareness, and current practice of marketing plan of PT NIP, an agrochemical distribution company. These aspects are important as related to very high competition in agrochemical industry that makes the research about understanding, awareness, and current practice of marketing plan is needed. The purpose of this research is to measure how good respondents understand, aware, and implement their marketing plan in order to create sustainable competitive advantage. The results suggest that PT NIP needs to improve the awareness and understanding about marketing plan and to implement the marketing plan for competitive advantage.

**Key words:**

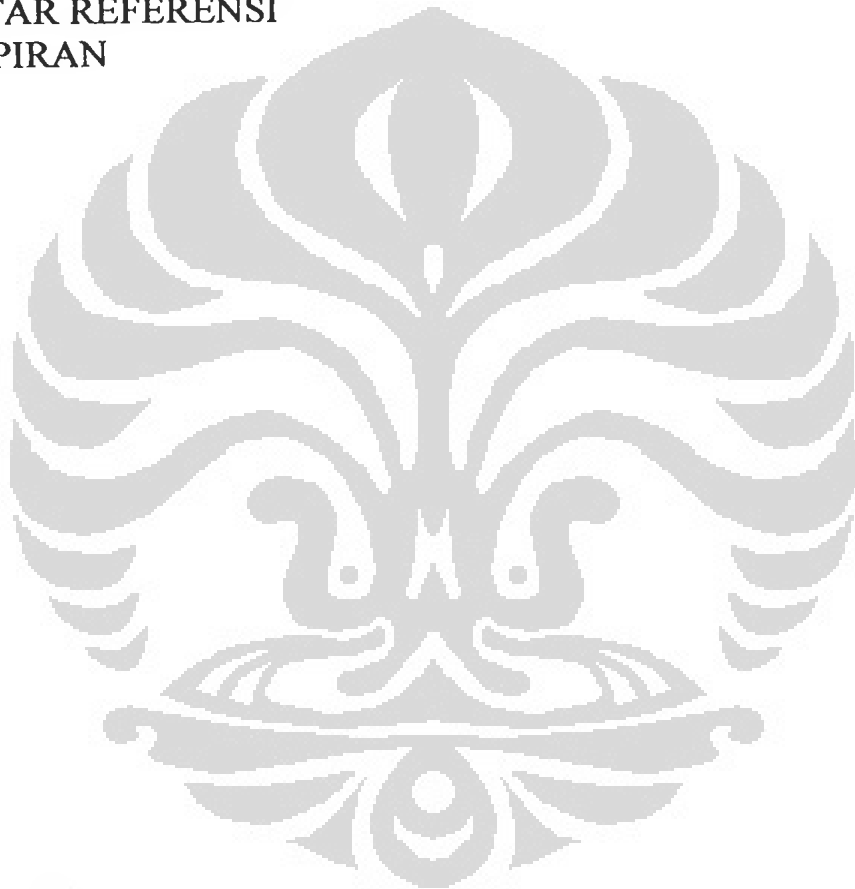
Understanding, awareness, current practice, competitive advantage.



## DAFTAR ISI

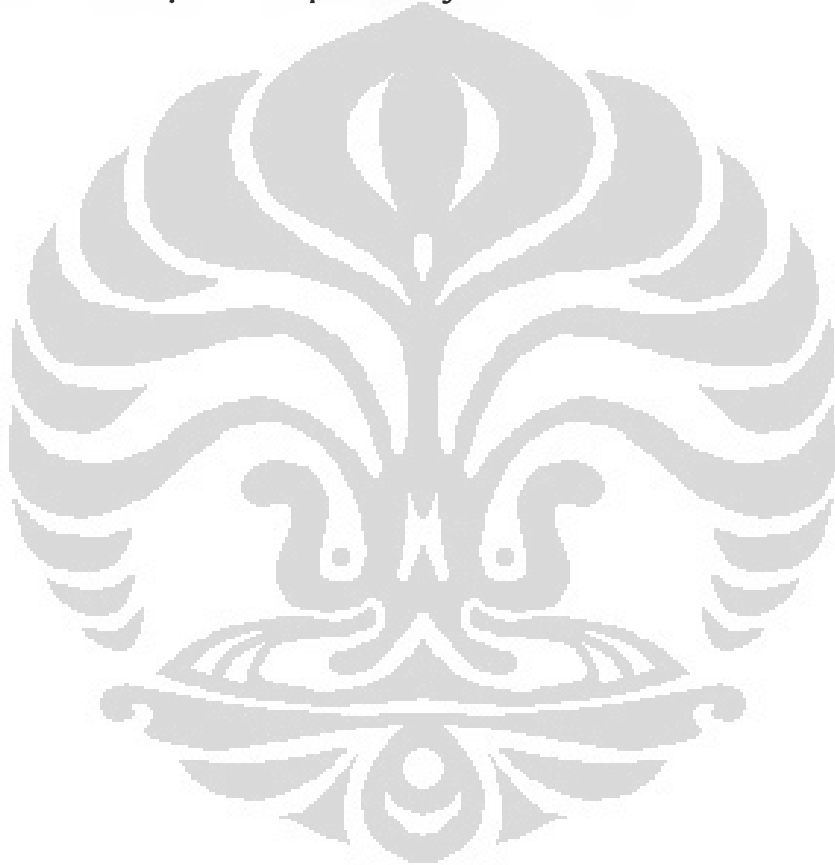
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN KARYA AKHIR.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Kepentingan.....	2
1.3 Permasalahan.....	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Metode Penelitian.....	4
1.6 Prosedur Penelitian.....	5
1.7 Keterbatasan Penelitian.....	6
1.8 Sistematika Pelaporan.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 <i>Understanding, Awareness, dan Current Practice</i> .....	8
2.2 Analisis Eksternal dan Internal.....	9
2.3 Analisis SWOT.....	13
2.4 Analisis Keunggulan Bersaing.....	14
2.5 Analisis Strategi Pemasaran.....	16
2.6 Perencanaan Pemasaran.....	21
2.7 Konsep Pemasaran.....	27
<b>BAB III PROFIL PERUSAHAAN</b>	
3.1 Perkembangan PT NIP.....	40
3.2 Produk-produk PT NIP.....	41
3.3 Pertumbuhan Penjualan dan Perusahaan.....	41
3.4 Struktur Organisasi.....	42
3.5 <i>Key Success Factors</i> .....	43
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	
4.1 Analisis Eksternal.....	45
4.2 Analisis Internal.....	49
4.3 Analisis terhadap <i>Understanding, Awareness,</i> .....	53

dan <i>Current Practice</i> Perencanaan Pemasaran pada Responden	
4.4 Analisis terhadap <i>Understanding, Awareness</i> ,.....	58
dan <i>Current Practice</i> Perencanaan Pemasaran pada PT NIP	
4.5 Perbandingan <i>Understanding, Awareness</i> ,.....	62
dan <i>Current Practice</i> Perencanaan Pemasaran	
antara Industri dengan PT NIP	
4.6 Evaluasi.....	63
4.7 Perencanaan Pemasaran pada PT NIP.....	66
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Saran.....	72
<b>DAFTAR REFERENSI</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



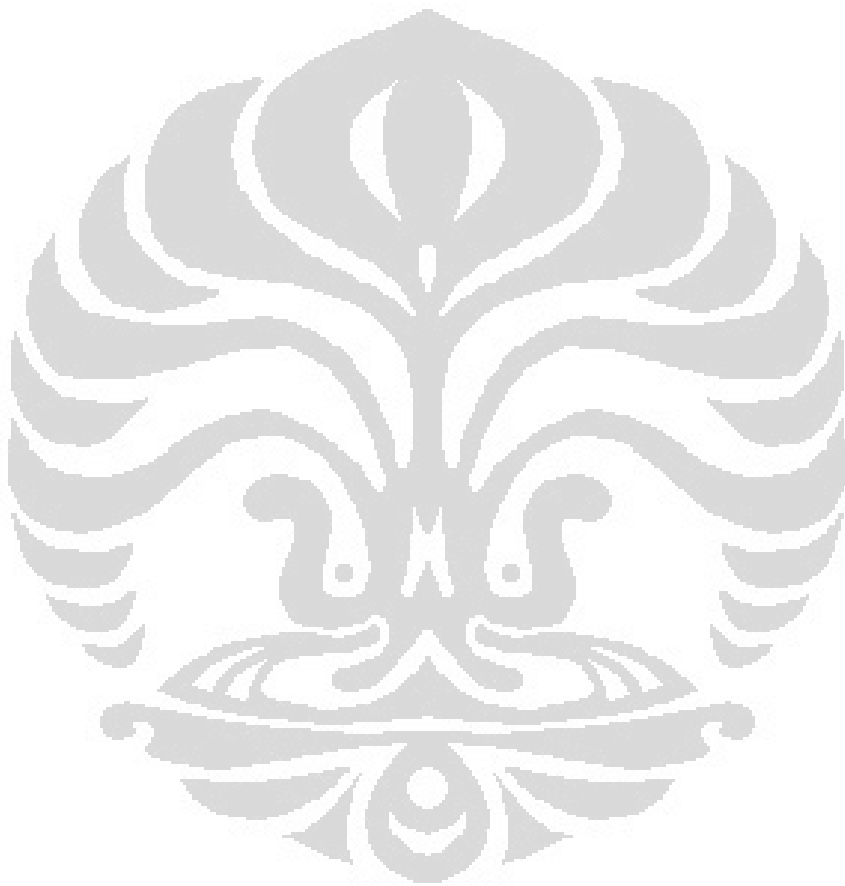
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perencanaan Pemasaran.....	22
Tabel 3.1 Tabel 4.1 Produk PT NIP.....	39
Tabel 4.1 Penjualan, Pangsa Pasar, Pertumbuhan Pangsa Pasar Industri Kimia Pertanian Tahun 1999-2007.....	44
Tabel 4.2 Pangsa Pasar 10 (Sepuluh) Besar Pemain Utama di Industri Kimia Pertanian .....	44
Tabel 4.3 Perkembangan Industri Kimia Pertanian Tahun 2000-2006.....	46
Tabel 4.4 Perkembangan Produksi CPO Tahun 1996-2005.....	50
Tabel 4.5 Perkembangan Luas Lahan Perkebunan Kelapa Sawit yang Tertanam Tahun 2000-2005.....	48
Tabel 4.6 Profil Sepuluh Responden sejenis PT NIP.....	52



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Bagan Prosedur Penelitian.....	6
Gambar 2.1 Diagram Proses Positioning.....	22
Gambar 2.2 <i>Mutually Beneficial Exchanges</i> .....	27
Gambar 2.3 Komponen Utama Pemasaran.....	28
Gambar 2.4 <i>Mutually Benefit Exchanges</i> .....	26
Gambar 3.1 Struktur organisasi PT NIP.....	27
Gambar 4.1 <i>Market share</i> Industri Kimia Pertanian.....	43



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latarbelakang

Indonesia merupakan negara agraris yang memiliki potensi yang besar dalam bidang pertanian. Sebagai negara agraris, Indonesia menjadikan pertanian sebagai salah satu sektor yang memegang peranan penting dalam pembangunan perekonomian nasional baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu pemerintah memberikan perhatian yang sangat besar terhadap sektor pertanian sebagai salah satu upaya untuk dapat menciptakan iklim ekonomi makro melalui pengaruhnya terhadap tingkat inflasi.

Sebagaimana yang tercakup dalam Rencana Strategis Program Pembangunan Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian 2005-2009 Departemen Pertanian, dinyatakan bahwa salah satu usaha pemerintah untuk menunjang pembangunan sektor pertanian ini adalah dengan mendukung pembangunan industri hulu melalui permintaan sarana produksi pertanian, penyediaan bahan baku industri, dan pembangunan industri hilir melalui proses pengolahan pangan dan non-pangan produk pertanian yang berkualitas, serta penciptaan sistem pemasarannya. Untuk menciptakan produk pertanian yang berkualitas, banyak faktor pendukung yang memengaruhinya, salah satunya adalah ketersediaan produk-produk kimia pertanian.

Berkembangnya industri pertanian menyebabkan semakin meningkatnya kebutuhan akan produk-produk kimia pertanian, dalam hal ini pupuk dan pestisida. Kebutuhan akan produk-produk kimia pertanian ini yang dilihat oleh pelaku industri sebagai ladang bisnis yang menjanjikan. Dalam perkembangannya, industri kimia pertanian ini berkembang dengan pesat yang dapat dilihat dari semakin bertambahnya perusahaan pemegang pendaftaran formulasi pestisida yang hingga tahun 2006 hampir mencapai jumlah 196 perusahaan. Pada gilirannya, jenis pestisida yang terdaftar dan diizinkan juga meningkat dengan pesat yang hampir mencapai jumlah 1400 jenis formulasi.

Persaingan dalam industri kimia pertanian yang semakin hari semakin meningkat ini tidak menjadi kendala bagi pemain baru untuk masuk karena

industri ini menawarkan peluang yang cukup menjanjikan. Peluang ini yang berusaha dimanfaatkan oleh pendatang baru untuk masuk ke dalam industri yang memang menjanjikan ini walaupun dengan *margin* yang kecil, dan salah satu pemainnya adalah PT NIP.

Dalam menjalankan roda bisnisnya, PT NIP yang masih berusia tiga tahun ini mengedepankan *trust*, *experiences*, dan *networking* yang berusaha dibangun sedini mungkin. Dalam jangka pendek, ketiga hal ini cukup memberikan hasil yang signifikan, namun untuk jangka panjang, ketiga hal tersebut akan menjadi hal yang biasa karena pada umumnya, perusahaan-perusahaan dalam industri ini melakukan hal yang sama. Oleh sebab itu, untuk jangka panjang, perlu dibuat perencanaan pemasaran secara mendalam dan detail yang kemudian diimplementasikan secara konkrit. Dengan demikian, perencanaan pemasaran ini akan dapat menjadi sumber *competitive advantage*.

Berdasarkan kondisi tersebut, dirasakan bahwa sangat penting untuk dilakukan analisis terhadap pemahaman (*understanding*), kesadaran (*awareness*), dan implementasi (*current practice*) perencanaan pemasaran terhadap PT NIP .

Analisis *understanding*, *awareness*, dan *current practice* perencanaan pemasaran juga dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan yang memiliki 1-2 formulasi yang terdaftar pada Departemen Pertanian, termasuk PT NIP. Ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana PT NIP dan pesaingnya memahami bahwa perencanaan pemasaran dapat menjadi sumber *competitive advantage*.

## 1.2 Kepentingan

Bisnis kimia pertanian yang merupakan salah satu bisnis yang menunjang pertanian adalah salah satu bisnis yang jarang tersentuh oleh penelitian dengan manajemen modern. Padahal di sisi lain, dengan adanya kemudahan transportasi dan komunikasi, menuntut semua produk untuk dapat bersaing dalam pasar bebas. Oleh sebab itu, penerapan manajemen secara modern sangat diperlukan dalam pemasaran yang harus dijalankan oleh perusahaan kimia industri ini.

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman dan tingkat kesadaran responden, khususnya PT NIP terhadap perencanaan pemasaran. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan informasi dan gambaran

kepada PT NIP tentang lingkungan persaingan (terbatas hanya pada sepuluh perusahaan yang memiliki karakteristik yang sama yaitu memiliki satu sampai dua formulasi terdaftar) agar PT NIP dapat memahami betapa pentingnya suatu perencanaan pemasaran bagi suatu perusahaan, bahkan untuk perusahaan kecil, bahwa perencanaan pemasaran ini dapat menjadi suatu sumber *competitive advantage*.

### 1.3 Permasalahan

Persaingan dalam industri kimia pertanian ini telah berada pada *level* yang sangat tinggi sebagai akibat dari mudahnya pemain baru untuk masuk. Hal ini merupakan dampak dari dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No.74 Tahun 2001 yang menyatakan bahwa satu bahan aktif dapat didaftarkan oleh beberapa perusahaan, di mana sebelumnya satu bahan aktif hanya dapat didaftarkan tidak lebih dari tiga perusahaan. Dalam kondisi seperti ini, pemain baru dalam hal ini PT NIP, hendaknya memiliki konsep pemasaran yang matang dan menyeluruh terkait dengan industri yang dimasuki karena konsep pemasaran ini yang akan menjadi *tool* dalam menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan. Dan konsep pemasaran yang dimaksud di sini seyogyanya dituangkan dalam perencanaan pemasaran.

Berdasarkan kondisi di atas, yang menjadi permasalahan bagi PT NIP adalah:

1. Cenderung mengandalkan *trust*, *experiences*, dan *networking* dalam menjalankan roda bisnisnya tanpa didukung oleh hal-hal lain yang seharusnya dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dapatkah ketiga hal ini menjadi *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan?
2. *Understanding* dan *awareness* PT NIP terhadap pemasaran dan perencanaan pemasaran diduga masih kurang. Perlukah PT NIP membuat perencanaan pemasaran secara tertulis dan terperinci dan kemudian diimplementasikan agar perencanaan pemasaran ini akan menjadi sumber *competitive advantage*?
3. PT NIP hampir tidak memiliki daya pembeda dengan perusahaan sejenis lainnya dalam hal menjalankan bisnisnya. Diferensiasi apakah yang perlu dilakukan?



Dalam karya tulis ini yang berusaha untuk dibahas adalah pemahaman (*understanding*), tingkat kesadaran (*awareness*), dan implementasi (*current practice*) dari perencanaan pemasaran pada PT NIP yang diduga masih jauh dari baik. Hal ini terkait dengan keinginan dan tujuan PT NIP itu sendiri untuk menjadi perusahaan yang kredibel, ternama, dan *going concern*.

#### 1.4 Tujuan dari penelitian ini :

Berdasarkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Melakukan analisis terhadap pemasaran yang telah diterapkan oleh PT NIP dengan menggunakan laporan penjualan dan wawancara.
2. Melakukan analisis tentang pemahaman (*understanding*), tingkat kesadaran (*awareness*), dan *current practice* perencanaan pemasaran terhadap responden, *market leader*.
3. Melakukan analisis terhadap pemahaman (*understanding*), tingkat kesadaran (*awareness*), dan *current practice* dari perencanaan pemasaran pada PT NIP.
4. Melakukan evaluasi terhadap poin 3, menyimpulkan dan selanjutnya memberikan rekomendasi kepada PT NIP agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

#### 1.5 Metode Penelitian

##### a. Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini adalah penerapan strategi pada PT NIP yang bergerak di bidang kimia pertanian serta perkembangan industri kimia pertanian di Indonesia.

##### b. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu:

- Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari pihak PT NIP dan 10 (sepuluh) responden lainnya.
- Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan cara melakukan penelitian terhadap data yang telah diolah oleh pihak lain, dalam hal ini Departemen Pertanian, dan tinjauan pustaka dari berbagai literatur.

Adapun data yang diperlukan, antara lain:

- Laporan keuangan PT NIP tahun 2006 dan 2007.
- Data perkembangan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri kimia pertanian yang memiliki 1-2 formulasi terdaftar pada Departemen Pertanian.
- Data produk kimia kimia yang terdaftar di Departemen Pertanian.
- Data perkembangan pangsa pasar kimia pertanian di Indonesia.

c. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

- Observasi

Data dikumpulkan dengan cara pengamatan secara sistematis terhadap perkembangan industri kimia pertanian.

- Dokumentasi

Data dikumpulkan dengan cara mencatat dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu mengumpulkan data mengenai faktor-faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap perkembangan industri kimia pertanian.

- Wawancara

Data dikumpulkan dengan cara melakukan wawancara kepada pihak yang berkecimpung dalam bidang kimia pertanian terutama perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

- Tinjauan Pustaka

Data dan teori dikumpulkan dari bahan pustaka dan literatur seperti buku teks, artikel, dan internet.

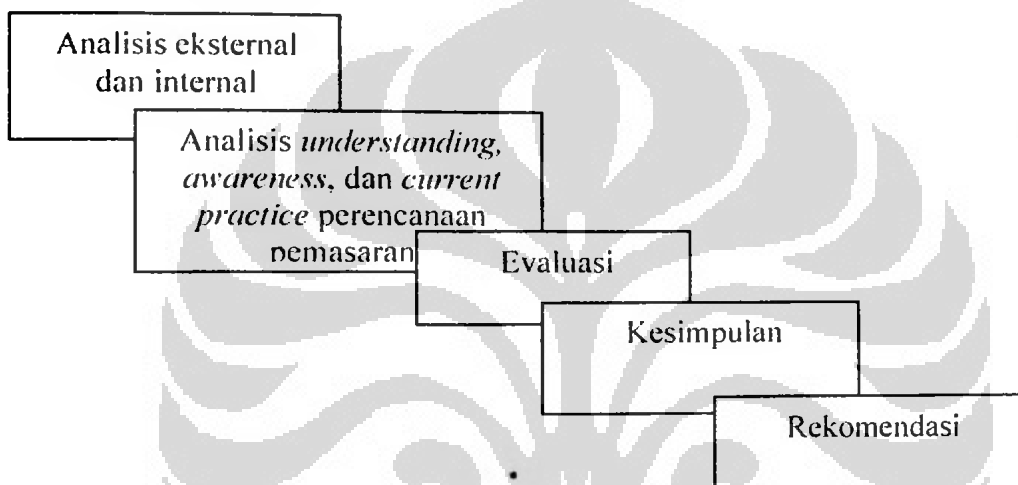
d. Metode yang digunakan dalam penelitian merupakan studi kasus dengan cara melakukan:

1. Penyelidikan untuk memahami situasi industri kimia pertanian;
2. Pengumpulan data dengan melakukan wawancara dengan perusahaan lain yang sejenis (karakter sama).

## 1.6 Prosedur Penelitian

Proses yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Melakukan analisis eksternal dan internal industri kimia pertanian.
2. Melakukan analisis tentang *understanding*, *awareness*, dan *current practice* perencanaan pemasaran terhadap sepuluh perusahaan yang dipilih berdasarkan jumlah kepemilikan formulasi yang terdaftar pada Departemen Pertanian.
3. Melakukan evaluasi terhadap hasil analisis.
4. Menyimpulkan hasil analisis.
5. Membuat rekomendasi.



Gambar 1.1 Bagan Prosedur Penelitian

Sumber: Diolah (2008)

## 1.7 Keterbatasan Penelitian

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya sepuluh perusahaan. Oleh sebab itu, hasil penelitian belum dapat mencerminkan kondisi industri kimia pertanian yang sebenarnya.
2. Belum adanya bentuk kuesioner yang baku dalam mengukur *understanding*, *awareness*, dan *current practice* tentang perencanaan pemasaran.

## 1.8 Sistematika Pelaporan

Sistematika dari pelaporan karya akhir ini secara garis besar dibagi menjadi lima bab sebagai berikut:

BAB I mencakup pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, permasalahan, pentingnya penelitian ini, permasalahan, tujuan penelitian, metode penelitian yang digunakan, prosedur penelitian, keterbatasan penelitian, dan sistematika pelaporan.

BAB II memuat tinjauan pustaka yang memuat *understanding, awareness, current practice, conceptual model, instructional method*, analisis eksternal dan internal, analisis SWOT (*strength, opportunities, weakness, threats*), analisis keunggulan bersaing, rencana pemasaran dan konsep pemasaran.

BAB III membahas tentang profil perusahaan.

BAB IV menjadi bab yang paling vital yang membahas analisis tentang industri, obyek penelitian, PT NIP, *understanding, awareness, dan current practice* perencanaan pemasaran terhadap beberapa perusahaan pada industri kimia pertanian skala menengah ke bawah, dan salah satunya terhadap obyek penelitian yaitu PT NIP dan terhadapnya dilakukan evaluasi.

BAB V berisi tentang kesimpulan, serta saran bagi pihak manajemen.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Understanding, Awareness, dan Current Practice*

Untuk mengukur *understanding, awareness, dan current practice* terhadap perencanaan pemasaran, belum ditemukan *pattern* pertanyaan (kuesioner) yang baku, dan ini yang menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian ini. Kuesioner yang dirancang berdasarkan diskusi dengan berbagai sumber baik yang terkait dengan industri kimia pertanian maupun dengan beberapa peneliti.

##### 2.1.1 *Understanding*

*Understanding* atau pemahaman merupakan sebuah proses psikologi terkait dengan sebuah objek baik yang bersifat abstrak maupun yang berwujud fisik, seperti orang, situasi, atau pesan dimana seseorang dapat memikirkannya dan menggunakan suatu konsep dalam melakukan dengan objek tersebut. *Understanding* (pemahaman) merupakan batasan dari konseptualisasi. Memahami sesuatu berarti harus membuat konsep terhadap suatu objek melalui suatu pengukuran (dikutip dari [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

Menurut Poewadarminta (1987), pemahaman berasal dari kata paham yang dapat diartikan mengerti benar, dengan kata lain, pemahaman memiliki arti yang sama dengan mengerti. Sedangkan menurut Arifin (1984), mengerti pada dasarnya ialah manusia dapat menerangkan keadaan (*quidditas*) secara terartur dengan memberikan jawaban atas pertanyaan apa, mengapa, sebab apa, bagaimana, dan buat apa. Jadi dapat dikatakan bahwa mengerti berarti mengetahui sebenarnya dan juga berkaitan dengan proses bertanya.

##### 2.1.2 *Awareness*

*Awareness* merupakan persepsi dan reaksi kognitif seseorang terhadap suatu kondisi atau peristiwa. *Awareness* tidak mengimplikasikan *understanding* (pemahaman), namun hanya merupakan kemampuan untuk menjadi sadar (*conscious*) terhadap sesuatu, atau merasakan sesuatu atau memersepsikan sesuatu.

Menurut Connerley dan Pedersen (2005), *awareness* memberikan dasar bagi pembentukan opini, sikap, dan asumsi yang akurat. *Awareness* menjadi esensi awal untuk menjadi *aware* terhadap prioritas implisit yang tersedia dalam menentukan sikap, opini, dan nilai. Dengan *awareness*, kita memiliki kemampuan untuk membandingkan dan membedakan berbagai alternatif secara akurat, mengidentifikasi batasan dan peluang tiap konteks budaya, dan memahami keterbatasan masing-masing. *Awareness* dapat didefinisikan sebagai esensi berkaitan dengan faktor kepemimpinan dan interaksi lainnya.

Jika *awareness* dipahami melalui *multicultural leadership training*, maka pengetahuan dan keterampilan kemungkinan didasarkan pada asumsi yang salah. Mengembangkan *awareness* berarti melakukan observasi secara obyektif tentang apa yang sedang terjadi di sekeliling kita dan menerima kesan dari lingkungan sekitar.

Untuk membangun dan meningkatkan *awareness*, perlu dilakukan pelatihan-pelatihan melalui berbagai pendekatan. Pendekatan-pendekatan yang dipergunakan ini didasarkan pada pengalaman dari para pelatih (*trainers*) yang memang memiliki keahlian yang tinggi. Oleh sebab itu, pelatihan tentang *awareness* ini sangat mahal.

### **2.1.3 Current Practice**

*Current practice* merupakan implementasi (penerapan) terhadap sesuatu pada waktu yang sedang berjalan (*current time*). *Current practice* terhadap sesuatu oleh suatu subyek ini terlebih dahulu melalui proses *understanding* dan *awareness*. Melalui proses *understanding* dan *awareness* ini, subyek dapat memahami dan menyadari bahwa sesuatu itu dapat mendatangkan manfaat jika diimplementasikan (dilakukan).

### **2.1.4 Conceptual Model**

Menurut Mayer (1989), dalam mengukur *understanding* (pemahaman), *awareness* (kesadaran), dan *current practice* tentang sesuatu, dapat digunakan *conceptual model*. *Conceptual model* ini digunakan untuk menguji prediksi-prediksi terkait topik yang ingin diukur. *Conceptual model* ini akan membantu

obyek untuk mengingat kembali tentang informasi terkait dengan topik yang sedang diuji, yang pada gilirannya akan meningkatkan kemampuan obyek dalam mencari solusi kreatif terhadap permasalahan yang ada.

### **2.1.5 Instructional Method**

Metode yang digunakan adalah *instructional method*. *Instructional method* merujuk pada cara dimana materi tentang topik yang diangkat disajikan kepada responden dengan maksud memberikan gambaran tentang topik secara gamblang untuk lebih memudahkan responden mengerti apa yang dipertanyakan.

Hal-hal tersebut di atas yang akan menjadi landasan penelitian ini untuk mengukur sejauh mana *understanding*, *awareness*, dan *current practice* perencanaan pemasaran baik responden, salah satu *market leader* maupun PT NIP. Salah satu faktor yang mendasari penelitian ini adalah bahwa terjadi ketidaksesuaian antara perencanaan dengan eksekusi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan akan memberikan referensi yang akan memperkaya khasanah berfikir PT NIP.

## **2.2 Analisis Eksternal dan Internal**

Lingkungan bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan, baik eksternal maupun internal. Faktor lingkungan eksternal ini biasanya bersifat makro, sedangkan faktor lingkungan internal bersifat mikro.

### **2.2.1 Analisis Eksternal**

Menurut Hoskisson et. al. (2008), lingkungan eksternal dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

1. Lingkungan umum yang wilayah cakupannya paling luas dan memiliki pengaruh terhadap industri dan perusahaan, namun tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan umum ini terdiri dari enam bagian, yaitu:
  - a. Demografi
 

Demografi terbagi lagi dalam berbagai sub-lingkungan seperti ukuran populasi, usia, distribusi secara geografis, etnis dan distribusi pendapatan.
  - b. Ekonomi
 

Kondisi perekonomian baik global maupun lokal sangat berpengaruh terhadap perusahaan dalam mengambil keputusan. Kondisi perekonomian

dimaksud antara lain dipengaruhi oleh pendapatan *domestic bruto*, tingkat suku bunga, inflasi, nilai tukar mata uang asing, neraca pembayaran, dan lain sebagainya.

c. Politik dan hukum

Bagian ini berkaitan dengan penerapan hukum dan peraturan dalam perusahaan, antara lain peraturan ketenagakerjaan, peraturan perpajakan, stabilitas situasi politik, peraturan perdagangan, dan lain sebagainya.

d. Sosial budaya

Sosial budaya meliputi keyakinan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup sebagai hasil dari budaya, pendidikan, agama, dan sebagainya.

e. Teknologi

Terdiri dari institusi dan aktivitas yang membutuhkan pengetahuan baru sebagai *input* dan ditransformasikan menjadi *output* baru, produk baru, proses baru dan materi baru.

f. Global

Lingkungan global ini terdiri dari *new global market*, perubahan pasar yang telah ada, kejadian politik internasional, dan budaya kritis dan karakteristik institusional dari pasar global.

3. Lingkungan industri, terdiri dari empat dimensi, yaitu produk, pelanggan, geografi dan tahap produksi serta pendistribusiannya (De Kluyver dan Pearce, 2009). Analisis lingkungan industri ini dijelaskan oleh Porter (1996) melalui *Five Forces Model*, sebagai berikut:

a. Ancaman pendatang baru

Pendatang baru akan menambah kapasitas industri, mengancam pangsa pasar dari pesaing yang sudah ada, serta mengganggu keseimbangan permintaan dan penawaran. Pendatang baru tersebut akan berusaha lebih keras menjadi lebih efektif dan efisien dan mengembangkan dimensi baru. Pertumbuhan suatu industri merupakan salah satu hal yang menarik bagi perusahaan untuk memasuki industri tersebut. Namun di sisi lain, terdapat pula faktor penghambat, diantaranya *economies of scale*, diferensiasi produk, kebutuhan modal, *switching cost*, akses ke saluran distribusi, *cost disadvantages independent of scale*, dan kebijakan pemerintah.



b. Kekuatan pembeli

Pembeli dalam industri akan memiliki kekuatan negosiasi yang lebih besar pada saat di dalam industri tersebut terdapat pembeli produk industri dalam jumlah yang sedikit, sementara pada saat yang bersamaan terdapat pemasok dalam jumlah yang banyak dengan menawarkan harga yang sama. Pembeli memiliki kekuatan yang besar jika mereka melakukan pembelian dalam jumlah yang besar, pembeli memiliki kemampuan untuk memproduksi sendiri, produk yang dihasilkan tidak memiliki standar yang baku sehingga setiap orang dapat memproduksinya, *switching cost* sangat rendah, dan lain sebagainya.

c. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan taktik dengan menaikkan harga dan mengurangi kualitas atau persediaan produk mereka. Apabila perusahaan tidak sanggup untuk memperoleh biaya tambahan dari *supplier* karena struktur harganya, maka keuntungan perusahaan akan berkurang akibat tindakan *supplier*. *Supplier* dapat menjadi sangat kuat ketika hanya didominasi oleh sedikit perusahaan, tidak ada produk substitusi, atau produk substitusi yang ada tidak memuaskan, substitusi produk menimbulkan *switching cost* yang tinggi.

d. Ancaman terhadap produk pengganti

Produk pengganti merupakan produk yang terlihat berbeda tapi dapat memberikan kepuasan yang sama dengan produk yang lain untuk memenuhi kebutuhan yang sama. Produk pengganti merupakan ancaman kuat ketika harganya lebih rendah dan kualitasnya lebih bagus dari produk pesaingnya.

e. Tingkat persaingan

Dalam situasi persaingan, masing-masing perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang meliputi harga, kualitas, inovasi, dan lain sebagainya. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Tingkat persaingan dalam suatu industri dipengaruhi oleh jumlah pesaing, tingkat

pertumbuhan industri, karakteristik dari produk atau jasa, total biaya tetap, kapasitas, tingkat kesulitan untuk keluar dari industri, inovasi dari pesaing.

## 2.2.2 Analisis Internal

### 2.2.2.1 Sumber daya

Menurut Hoskisson et. al. (2008), sumber daya dapat disebut sebagai aset yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya inilah yang kemudian dibutuhkan oleh perusahaan dalam menciptakan *value* bagi pelanggan. Sumber daya ini dapat berupa pabrik, peralatan, cendekiawan yang memiliki keahlian, lokasi secara geografi, hubungan dengan mitra, dan lainnya.

Aset yang dimaksud di atas dapat dibedakan menjadi tiga bagian sesuai dengan sifatnya yaitu *tangible* dan *intangible*. *Tangible assets* dapat berbentuk fisik seperti pabrik, peralatan, dan lainnya. *Intangible assets* merupakan yang bukan berbentuk fisik dan *non-financial assets* seperti paten, merek, *copyright*, rahasia perdagangan, penemuan-penemuan melalui riset pemasaran, hubungan dengan pihak-pihak yang terkait dengan bisnis yang dijalankan, dan pengetahuan dalam *database*. Kemudian ada yang disebut sebagai *human asset* yang berupa keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

### 2.2.2.2 Kemampuan dan Kapasitas Perusahaan

Menurut Hoskisson et. al. (2008), kemampuan atau kapasitas perusahaan dapat menciptakan *customer value* dan *profit* dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Untuk mengestimasi potensi profitabilitas dari sumber daya, dapat digunakan analisis terhadap *value, rareness, imitability, non-substitutability (VRINA analysis)*.

#### ➤ *Customer value*

Seluruh sumber daya hendaknya dapat dimanfaatkan secara optimal agar memberikan kontribusi signifikan dalam rangka menciptakan *customer value*.

#### ➤ *Rareness*

Kontribusi yang diberikan oleh sumber daya terhadap *customer value* harus *superior* jika dibanding dengan pesaing dalam artian bahwa sumber daya harus unik atau berbeda dengan sumber daya pesaing, yang pada gilirannya

akan menciptakan *customer value* yang unik (beda) pula. Dan dalam hal sumber daya tidak unik maka *level* sumber daya harus lebih tinggi dibanding dengan pesaing.

➤ *Inimitability*

Sumber daya yang unik (*rare*) ini diharapkan dapat bertahan dalam waktu yang cukup lama untuk dapat memberikan kontribusi terhadap *profit*. Oleh sebab itu sumber daya dan *customer value* yang dihasilkan harus diformulasikan sedemikian rupa agar menjadi sesuatu yang berbeda dan tidak mudah ditiru karena pesaing akan merespon dengan mencari sumber daya yang sama guna menciptakan *customer value* yang sama pula.

➤ *Substitutability*

Jika sumber daya tidak dapat ditiru, yang menjadi pertanyaan kemudian adalah dapatkah sumber daya disubstitusi? Adalah lebih mudah bagi perusahaan untuk fokus pada pencegahan terjadinya *imitability* dibanding dengan substitusi. Oleh sebab itu perusahaan harus mencari atau menciptakan sumber daya dan *customer value* yang benar-benar beda dan tak tergantikan. Namun ini bukan pekerjaan mudah.

➤ *Appropriability*

Sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat disubstitusi harus menjadi satu kesatuan yang menghasilkan *customer value* yang berbeda (*distinctive*). Namun dalam kenyataannya, *customer value* yang diciptakan tidak menjamin akan menghasilkan *profit*. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan dalam menciptakan *customer value* yang cocok dari sumber daya yang tersedia.

### 2.3 Analisa SWOT

Menurut Rangkuti (2002), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi atau dikenal dengan analisis SWOT.

Analisis SWOT ini membandingkan antara faktor-faktor eksternal yaitu *opportunities* dan *threats* dengan faktor-faktor internal yaitu *strengths* dan *weakness*.

**Kuadran 1 :** Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan 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 strategic*)

**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 atau pasar.

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

**Kuadran 4 :** Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

#### 2.4 Analisis Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Menurut Hooley and Saunders (1993), ada beberapa hal yang menjadi *competitive advantage*, diantaranya adalah *market share*, *product quality*, *product life cycle*, *customer loyalty*, *technological know-how* dan lainnya yang akan memengaruhi kinerja.

Menurut Rangkuti (2005), terdapat hubungan positif yang sangat erat antara kinerja suatu bisnis dan keunggulan bersaing dalam pengertian bahwa semakin baik kinerja suatu perusahaan maka semakin kuat pula keunggulan bersaing yang dimilikinya. Sebaliknya, semakin buruk kinerja suatu perusahaan maka semakin berkurang pula keunggulan bersaingnya. Hal ini berarti bahwa keunggulan

bersaing merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan.

Elemen-elemen dalam keunggulan bersaing adalah:

#### **a. Potensi Keunggulan Bersaing**

Setiap perusahaan memiliki potensi sumber daya yang berbeda dengan perusahaan lain. Potensi sumber daya ini meliputi keahlian yang dimiliki oleh para manajer, karyawan, kemampuan pengelola perusahaan, fasilitas yang dimiliki, dan sebagainya. Semakin tinggi kualitas potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, semakin mudah perusahaan itu memilih dan mengimplementasikan rencana-rencana strategisnya. Rencana-rencana strategis yang dapat diimplementasikan tersebut misalnya adalah jaringan distribusi yang kuat, kemampuan produksi yang tinggi, kemampuan pemasaran dengan ditunjang tim penjualan yang kuat, kemampuan menguasai teknologi. Selain potensi keahlian dan sumber daya, perusahaan juga perlu memiliki kemampuan pengendalian yang sangat baik.

Kemampuan pengendalian yang sangat baik ini termasuk kemampuan melakukan pengawasan serta kemampuan menganalisis jalannya bisnis secara keseluruhan.

#### **b. Posisi Keunggulan Bersaing**

Posisi keunggulan bersaing dihasilkan dari kepemimpinan di bidang biaya (*cost leadership*) atau diferensiasi, sehingga pelanggan memperoleh keuntungan dari nilai yang diperoleh. Artinya harga yang dibayarkan oleh pelanggan sesuai dengan kualitas produk yang diperoleh. Biaya produksi yang relatif rendah mengakibatkan perusahaan mampu menjual barang dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan harga jual yang ditawarkan oleh pesaing.

Faktor yang sangat penting dalam menentukan posisi keunggulan bersaing ini adalah menentukan kapan, di mana, dan bagaimana kita dapat bersaing. Contohnya, keputusan pembuatan *do-it-yourself* untuk *Home Depot* (sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan alat-alat perbaikan rumah). Perusahaan ini menjual peralatan rumah dengan harga relatif murah, dan memberikan pelatihan kepada pelanggan mengenai cara menggunakan peralatan tersebut sehingga pelanggan dapat mengerjakannya sendiri tanpa mengeluarkan

biaya untuk membayar tukang. Peralatan yang dijual meliputi alat untuk menambal genteng, alat untuk menambal keran air, alat untuk memperbaiki listrik, dan sebagainya.

### c. Kinerja yang Dihasilkan

Apabila semua potensi dan posisi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan digunakan secara optimal, pelanggan akan menerima keuntungan dari harga produk yang relatif murah dan mendapatkan kualitas produk yang sesuai dengan harapannya. Selanjutnya, semua ini akan menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi, loyalitas yang tinggi, *market share* yang semakin luas dan tingkat profitabilitas yang tinggi bagi perusahaan. Kegiatan ini semakin lama semakin besar, sehingga penjualan semakin meningkat dan perusahaan dapat meningkatkan kegiatan produksi. Muaranya adalah harga jual menjadi semakin rendah dan pelanggan memperoleh manfaat lebih banyak dari perusahaan tersebut.

Setelah keunggulan bersaing dapat diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah menentukan bagaimana produk tersebut disegmentasikan, siapa yang menjadi pangsa pasarnya, dan bagaimana *positioning* yang diharapkan dari produk tersebut. Semua ini merupakan pertanyaan yang sangat penting dalam menyusun strategi pemasaran.

Keputusan dalam strategi pemasaran adalah memilih siapa pembeli yang ditargetkan serta bagaimana *positioning* produk tersebut untuk masing-masing *target market*.

## 2.5 Analisis Strategi Pemasaran

Tujuan utama analisis strategi pemasaran adalah untuk mengetahui dukungan apa saja yang diperlukan agar pelanggan potensial mau membeli produk yang ditawarkan. Terutama dalam kondisi persaingan yang sangat ketat seperti saat ini, pelanggan banyak disuguhi dengan berbagai macam produk dengan berbagai macam kelebihanannya. Semua informasi tersebut datang secara cepat, sehingga kondisi ini mengakibatkan para analis strategi pemasaran perlu mengetahui motivasi dan perilaku pelanggan potensial.

Mereka perlu mengetahui seberapa besar kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, perusahaan perlu mengetahui apakah terdapat segmen pasar yang beragam yang menyebabkan pasar bereaksi secara berbeda-beda terhadap produk yang ditawarkan. Perusahaan juga harus mengetahui bagaimana mengidentifikasi segmen pasar yang potensial, menentukan pasar sasaran, dan melakukan *positioning* terhadap produk yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

Strategi pemasaran yang dibuat harus mempertimbangkan besarnya permintaan pasar (*market demand*) serta kondisi persaingan yang ada pada masing-masing segmen pasar yang akan ditargetkan. Kondisi persaingan dan besarnya permintaan ini selalu berubah situasinya. Karena itu, strategi pemasarannya juga harus selalu dievaluasi secara terus menerus dan periodik.

### 2.5.1 Cakupan Analisis Pelanggan

#### a. Segmentasi

1. Siapa saja pembeli dan pemakai dari produk atau jasa yang kita hasilkan.
2. Siapa pembeli yang paling besar.
3. Siapa saja yang tergolong pembeli potensial (pembeli potensial adalah pelanggan yang saat ini tidak menggunakan produk atau jasa yang kita hasilkan, tetapi di lain waktu mungkin dapat membeli produk atau jasa yang kita hasilkan).
4. Bagaimana pasar dapat disegmentasikan.

Segmentasi merupakan faktor yang sangat penting untuk mengembangkan faktor keunggulan bersaing berdasarkan diferensiasi, biaya murah, atau fokus. Segmentasi dapat juga diartikan sebagai identifikasi kelompok-kelompok pelanggan yang memberikan respon yang berbeda-beda dibandingkan dengan kelompok pelanggan lain. Strategi segmentasi harus diikuti dengan program yang bersifat kompetitif untuk segmen tersebut. Dengan demikian, strategi segmentasi yang berhasil sangat membutuhkan konsep yang jelas serta evaluasi faktor-faktor keunggulan bersaing yang ditawarkan.

#### b. Cara Menentukan Segmentasi

Penentuan segmentasi merupakan *trade-off* antara harga yang relatif murah dan kualitas yang tinggi. Produsen harus menentukan pilihan mana yang paling

menguntungkan. Apabila penekanannya pada harga yang relatif murah, kualitas produk akan rendah. Tetapi sebaliknya, kalau kualitas yang akan dipertahankan maka harga produk akan mahal.

Menurut Bonoma (1983), cara melakukan segmentasi yang tepat adalah dengan membuat segmentasi secara makro terlebih dahulu, kemudian secara mikro. Contohnya jam tangan. Pertama, produk ini harus dibedakan untuk pria atau wanita. Setelah mengetahui jam tangan ini ditujukan untuk wanita, segmentasi dapat dilakukan berdasarkan pendapatan, apakah jam tangan ini untuk kelompok menengah ke atas atau kelompok menengah ke bawah. Seandainya ditujukan untuk kelompok menengah ke atas, apakah jam itu digunakan untuk olah raga, acara jamuan resmi, atau acara santai.

Pilihan segmentasi ditentukan berdasarkan segmen pasar yang cukup besar, sehingga dari segi ekonomi dapat menguntungkan perusahaan dalam jangka panjang. Kita juga dapat menentukan segmen tertentu yang tidak terlalu besar (*niche market*), tetapi dari segi *revenues* dapat menghasilkan laba yang besar.

Penentuan segmentasi harus memenuhi syarat dapat diukur dengan jelas besarnya sehingga dapat diimplementasikan sesuai dengan potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara keseluruhan.

### c. Targeting

*Targeting* adalah menentukan segmen pasar mana yang ingin dituju. Strategi untuk menentukan *targeting* adalah:

#### 1. *Undifferentiated Marketing*

Pada pasar yang tidak dibedakan (*undifferentiated*), perusahaan melakukan strategi yang sama untuk semua pasar. Dengan demikian, produk yang dihasilkan cenderung bersifat masal, bentuk promosi dilakukan secara besar-besaran, dan perusahaan memperoleh keuntungan skala ekonomis karena memproduksi dalam jumlah yang sangat besar sehingga biaya produksi per unitnya menjadi sangat rendah.

#### 2. *Differentiated Marketing*

Strategi yang dilakukan pada pasar yang berbeda-beda (*differentiated*) adalah sangat spesifik, tergantung pada segmen pasar yang akan dilayani. Konsekuensi dari strategi yang diterapkan secara *differentiated* ini pada



umumnya adalah masalah biaya tinggi. Perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk memodifikasi produk, sehingga biaya per unitnya menjadi sangat mahal, serta harus mengeluarkan biaya promosi yang sangat spesifik dan biaya-biaya *research & development* yang sangat besar.

### 3. *Concentrated Marketing*

Strategi ini diterapkan apabila perusahaan ingin berfokus pada pasar yang relatif sempit, tetapi memiliki potensi pasar yang sangat luas. Contohnya adalah mie instan Barokah yang memfokuskan diri sebagai mie instan halal. Motonya adalah lebih nikmat, lebih gurih, dan yang paling penting adalah lebih barokah. Pasar yang ingin diraih adalah sebagian besar masyarakat muslim.

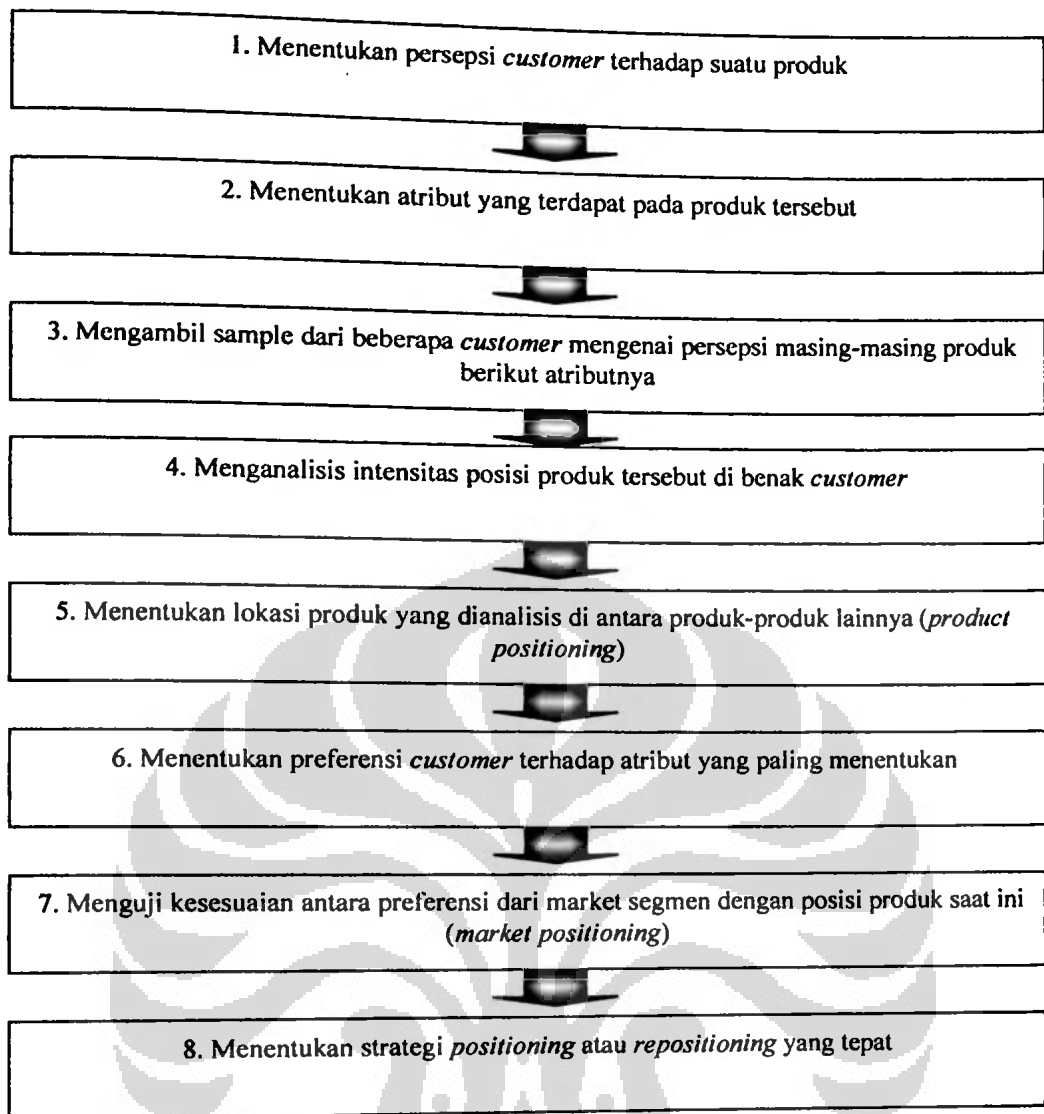
#### d. *Positioning*

Menurut Alries dan Trout (1982), *positioning* adalah suatu cara untuk menempatkan produk sehingga tertanam dalam benak pelanggan. Produk yang ingin ditempatkan tersebut tidak berupa produk fisik, tetapi sifatnya lebih perseptif, sehingga alam pikiran pelanggan terisi oleh produk yang ditawarkan.

Pada umumnya pelanggan tidak ingin dibuat bingung oleh banyaknya informasi mengenai karakteristik fisik suatu produk. Hal ini disebabkan karena pelanggan sebenarnya tidak ingin membeli semua karakteristik fisik produk yang ditawarkan, tetapi keuntungan apa saja yang bisa diperoleh dari produk tersebut. Contohnya obat sakit kepala. Bagi pelanggan, komposisi kandungan obat di dalamnya tidak begitu penting. Yang penting adalah seberapa cepat obat tersebut dapat menyembuhkan sakit kepala.

Dengan demikian, pengambilan keputusan untuk membeli suatu produk menjadi sangat subjektif, karena keputusan tersebut sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti cara produk tersebut dikomunikasikan, pengalaman menggunakan tersebut, dan sebagainya.

Menurut Walker (1992), cara menentukan *positioning* suatu produk adalah melalui berbagai tahap analisis, seperti yang tergambar pada bagan berikut:



Gambar 2.1 Diagram Proses *Positioning*

Sumber: Rangkuti (2005)

### 2.5.2 Pemilihan Strategi Pemasaran

Analisis faktor-faktor internal dan eksternal merupakan faktor yang sangat penting dalam merumuskan strategi pemasaran. Menurut Ferrel (1994), ada beberapa kriteria umum yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi pemasaran, yaitu:

#### a. Keunggulan diferensial

Ini merupakan suatu gambaran atau hal yang menarik yang dapat dimengerti oleh pelanggan, dan pihak pesaing memiliki kekurangan dalam hal tersebut. Keunggulan tersebut biasanya merupakan perpaduan antara kekuatan internal dan peluang eksternal yang akan menghasilkan kemampuan.

b. Tahan lama

Dalam memilih strategi pemasaran, perusahaan hendaknya memilih strategi di mana pesaing hanya dapat bereaksi secara lambat, sementara perusahaan tetap mendapatkan keuntungan.

c. Waktu yang tepat dan ideal untuk setiap strategi harus dipertimbangkan. Karena itu, kecepatan dan ketepatan perusahaan dalam mengantisipasi peluang atau permintaan yang ada sangatlah menentukan.

d. Dapat dilaksanakan

Strategi pemasaran mungkin merupakan suatu ide besar, tetapi perusahaan mungkin kekurangan dalam hal semangat usaha, kemauan menerima risiko, kesabaran, keuletan, kemampuan teknis, atau sifat lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi.

e. Dapat menghasilkan keuntungan

Pemilihan strategi harus mempertimbangkan perlunya dukungan sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan, terutama sumber daya keuangan.

## 2.6 Perencanaan Pemasaran

Menurut Kotler (2008), perencanaan pemasaran adalah dokumen tertulis yang menjelaskan secara detail situasi yang sedang berjalan yang mengacu kepada pelanggan, pesaing, dan lingkungan eksternal dan menyediakan panduan guna mencapai tujuan, tindakan-tindakan pemasaran, dan alokasi sumber daya melalui periode perencanaan baik untuk produk dan jasa yang sudah ada maupun yang sedang diajukan.

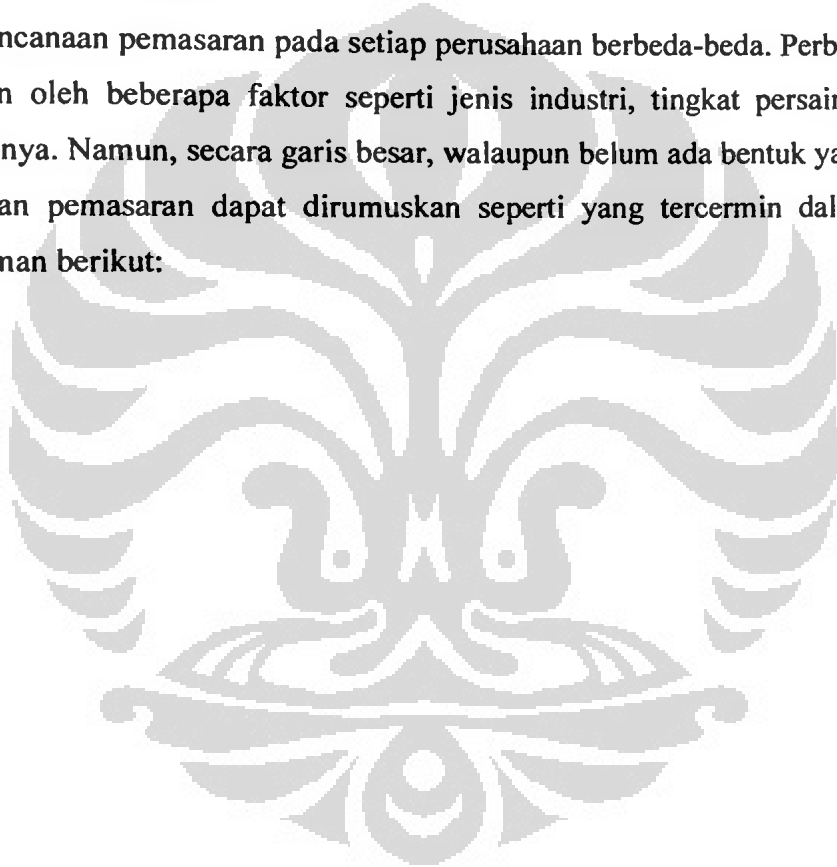
Perencanaan pemasaran ini menjadi fondasi untuk mengimplementasikan kegiatan-kegiatan pemasaran yang telah direncanakan. Kemudian, perencanaan pemasaran ini dibuat tertulis dengan maksud untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan pemasaran yang telah direncanakan akan dilaksanakan sesuai dengan rencana sehingga eksekusi dapat berjalan dengan efektif, dengan kata lain, perencanaan pemasaran secara tertulis ini menjadi kontrol terhadap implementasinya.

Perencanaan pemasaran tertulis ini merupakan rangkuman dari kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan yang akan menjadi pembelajaran yang sangat

berguna bahkan bagi perusahaan-perusahaan kecil karena panduan-panduan yang ada akan membantu menjamin bahwa tujuan-tujuan, strategi, dan kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan telah melalui analisis yang benar-benar detail berdasarkan kondisi industri yang *up to date* dan faktual.

Kesuksesan perencanaan pemasaran tergantung dari efektivitas komunikasi internal yang dibangun oleh perusahaan dengan seluruh pihak terkait yang ada dalam entitas perusahaan (seperti bagian produksi, *engineering*, R&D sampai pada pihak yang berada pada *level* paling bawah) dan juga tergantung dari variasi unit-unit pemasaran, khususnya yang terkait dengan penjualan, periklanan, promosi, dan riset pemasaran.

Perencanaan pemasaran pada setiap perusahaan berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti jenis industri, tingkat persaingan dan faktor lainnya. Namun, secara garis besar, walaupun belum ada bentuk yang baku, perencanaan pemasaran dapat dirumuskan seperti yang tercermin dalam tabel pada halaman berikut:



Tabel 2.1 Perencanaan Pemasaran

	Bagian	Isi
I	Ringkasan eksekutif	Mempresentasikan tinjauan umum singkat tentang pokok-pokok permasalahan, tujuan, strategi, dan eksekusi yang terdapat dalam perencanaan pemasaran dan hasil-hasil yang diharapkan terhadap <i>quick management review</i> .
II	Situasi dan tren terkini	Merangkum informasi latar belakang yang relevan yang ada pada pasar, tren yang ada dalam pasar, termasuk ukuran dan tingkat pertumbuhan pasar secara keseluruhan dan segmen-segmen kuncinya.
III	Me-review kinerja (hanya untuk produk atau jasa yang sudah ada)	Melakukan penilaian terhadap kinerja dan elemen-elemen dari program-program pemasarannya.
IV	Pokok persoalan utama	Mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama terhadap produk, dan apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan produk.
V	Tujuan	Spesifikasi tujuan yang harus dicapai baik <i>sales volume</i> , <i>market share</i> , dan <i>profit</i> .
VI	Strategi pemasaran	Merangkum pendekatan strategi secara keseluruhan yang akan dipergunakan guna mencapai tujuan.
VII	Eksekusi perencanaan pemasaran	Eksekusi ini merupakan bagian yang paling kritis yang akan membantu dalam memastikan efektivitas implementasi dan koordinasi dari setiap kegiatan lintas divisi-divisi fungsional.
VIII	Untung dan rugi yang diperkirakan	Merepresentasikan <i>financial payoff</i> yang diharapkan.
IX	Pengendalian terhadap eksekusi	Bagaimana <i>progress</i> dari perencanaan dimonitor.
X	<i>Contingency plans</i>	<i>Plan B</i> (rencana cadangan) jika ancaman dan peluang yang spesifik menjadi penting dalam periode perencanaan pemasaran.

Sumber: Kotler (2008)

## Penjelasan Rencana Pemasaran

### 1. Ringkasan eksekutif

Ringkasan eksekutif bukan merupakan substansi dalam perencanaan pemasaran ini. Sifatnya tentatif, kepentingan ringkasan eksekutif ini tergantung dari masing-masing perusahaan karena pembahasan tentang

hal-hal yang terdapat dalam ringkasan eksekutif seperti yang terdapat dalam tabel di atas akan dibahas selanjutnya dalam bagian-bagian lain dalam perencanaan pemasaran ini.

## 2. Situasi dan tren terkini

Dalam bagian ini akan dianalisis situasi dan kondisi pasar dan tren yang terkini (*up to date*). Perusahaan harus menganalisis lingkungan baik internal maupun eksternalnya. Lingkungan internal meliputi gambaran terakhir perusahaan mengenai sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dan apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan pesaing. Disamping itu, harus dianalisis juga apa yang menjadi peluang dan ancaman yang ada dalam industri. Ini yang disebut sebagai analisis SWOT. Lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan adalah lingkungan makro yang memengaruhi situasi dan kondisi industri baik sosial, ekonomi, politik, budaya dan lainnya. Kemudian juga, analisis terhadap lingkungan persaingan harus mendapat perhatian yang serius agar perusahaan mendapatkan informasi yang *valid* dan *reliable* yang berguna sebagai landasan bagi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan agar menjadi berbeda dari pesaing yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan. Kemudian, untuk lebih mempertajam analisis, maka *Michael Porter's Five Forces Analysis* akan melengkapi analisis situasi dan tren terkini ini.

## 3. Review Kinerja

Dalam bagian ini, dilakukan tinjauan terhadap kinerja pada periode terdahulu baik tentang produk maupun tentang elemen-elemen pemasaran lainnya seperti penetapan harga, promosi, dan distribusi. Selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap kinerja tahun lalu. Evaluasi ini yang akan menjadi landasan bagi perusahaan untuk menentukan hal-hal apa saja (dalam kegiatan pemasaran) yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, atau bahkan dihilangkan karena tidak memberi kontribusi atau bahkan 'menggerogoti' perusahaan yang tentunya akan berdampak buruk bagi perkembangan perusahaan.

#### 4. Pokok Persoalan

Berdasarkan hasil *review* pekerjaan, maka akan didapat informasi yang sangat berguna bagi perusahaan dalam menentukan pokok persoalan. Peluang apa yang akan memberikan keuntungan pada tahun berikutnya, ancaman apa yang mungkin ada, dan apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan produk ataupun jasa perusahaan, dan juga menentukan unit bisnis mana yang harus dikembangkan dan yang harus dihentikan.

#### 5. Tujuan Pemasaran

Masing-masing perusahaan memiliki tujuan pemasaran yang berbeda-beda sesuai dengan kepentingan masing-masing perusahaan. Sebagai contoh dapat dikemukakan tujuan pemasaran antara lain mempertahankan posisi perusahaan sebagai *market leader*, atau memperluas penguasaan pasar, meningkatkan *sales volume*, meningkatkan keuntungan dan sebagainya. Tujuan pemasaran ini akan menjadi dasar dalam menetapkan strategi perusahaan.

#### 6. Strategi Pemasaran

Merupakan alternatif strategi yang terpilih dalam *decision making* guna mencapai tujuan perusahaan. Strategi masing-masing perusahaan ini juga akan berbeda-beda sebagaimana tujuan perusahaan. Untuk menghasilkan strategi inti ini dibutuhkan pemikiran mendalam didukung oleh data dan fakta sehingga dapat dirumuskan secara tajam. Ada tiga hal yang harus dilakukan dalam menentukan strategi inti ini, yaitu:

- a. menentukan tujuan dan misi dari bisnis,
- b. menganalisis profil kemampuan perusahaan, kekuatan, dan kelemahan,
- c. menyelidiki industri (pelanggan dan pesaing) yang akan dimasuki.

#### 7. Perencanaan Eksekusi

Perencanaan eksekusi ini menjadi hal yang paling vital dalam perencanaan pemasaran karena jika eksekusi tidak dilakukan sesuai dengan perencanaan, maka hasil tidak akan maksimal, atau bahkan perencanaan pemasaran dapat menjadi sesuatu yang destruktif.

Dalam perencanaan eksekusi ini, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan agar perencanaan pemasaran dapat dilakukan dengan

efektif dan memberikan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu:

- *What*, apa tugas yang harus dilakukan?
- *Who*, siapa orang yang harus bertugas dan bertanggung jawab?
- *When*, kapan pekerjaan harus dilaksanakan dan harus selesai?
- *Where*, jika diperlukan dimana percobaan pasar akan dilakukan?
- *How*, bagaimana cara melaksanakan tugas tersebut?

#### 8. Untung dan Rugi yang Diperkirakan

Dalam perencanaan pemasaran, biasanya perusahaan berusaha menetapkan target keuntungan atau dalam kondisi ekstrim menentukan target kerugian. Masing-masing perusahaan menetapkan target keuntungan secara berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan. Biasanya target keuntungan ditetapkan dalam bentuk prosentase terhadap penjualan atau dengan cara lainnya. Penetapan target keuntungan ini akan menjadi motivasi bagi perusahaan untuk bekerja lebih optimal lagi.

#### 9. Pengawasan terhadap eksekusi

Untuk semua implementasi perencanaan pemasaran harus dilakukan pengawasan. Pengawasan dilakukan dengan membaca dan mempelajari laporan tertulis dari pelaksana ataupun hasil observasi. Jika terjadi penyimpangan atau kendala dalam pelaksanaan, maka harus segera diambil tindakan perbaikan.

#### 10. *Contingency Plans*

*Contingency plans* ini merupakan alternatif perencanaan yang disiapkan oleh perusahaan sebagai langkah antisipatif terhadap kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi pada waktu perencanaan pemasaran diimplementasikan. Lingkungan industri relatif mudah berubah karena faktor-faktor yang memengaruhi industri sangat tergantung dengan kondisi ekonomi secara makro. Oleh sebab itu, *contingency plans* menjadi antisipasi tepat bagi perusahaan.

Dengan perencanaan pemasaran ini, perusahaan dapat menganalisis lingkungan baik internal maupun external perusahaan yang selanjutnya akan menjadi landasan dalam memformulasikan strategi perusahaan yang berbeda dari

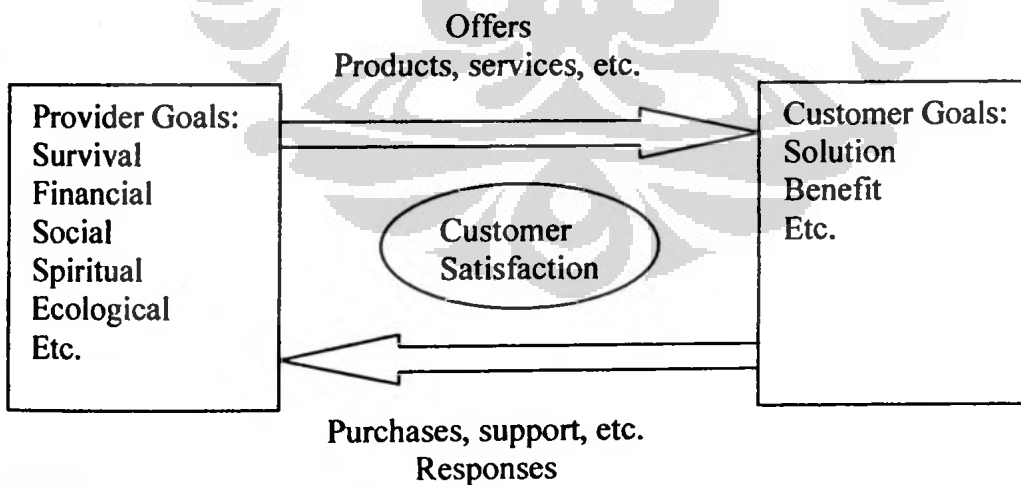


perusahaan lainnya. Dengan demikian, perusahaan akan menciptakan *competitive advantage* yang akan sangat berguna dalam kompetisi yang semakin ketat.

## 2.7 Konsep Pemasaran

Menurut Asosiasi Pemasaran Amerika, pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemilik sahamnya (dikutip dari [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), 2008). Proses ini dilakukan agar pebisnis dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Sehingga nantinya pebisnis dapat mengetahui dengan tepat produk apa yang sebenarnya dibutuhkan bagi konsumen. Dari kebutuhan dan keinginan konsumen masing-masing individu yang berbeda-beda, pebisnis tidak dapat mengeluarkan hanya satu produk, yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masing-masing orang dengan tepat.

Dalam pasar yang sangat dinamis dan kompetisi yang terus meningkat, perusahaan atau organisasi yang akan berhasil adalah perusahaan atau organisasi yang mengerti apa yang menjadi harapan, keinginan, dan kebutuhan pelanggan dan selalu berupaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan lebih baik dibanding dengan pesaing, seperti yang tergambar dalam tabel *Mutually Beneficial Exchanges* berikut ini:



Gambar 2.2 *Mutually Beneficial Exchanges*

Sumber : Graham and John (1993)

### 2.7.1 Komponen-komponen Utama Pemasaran

Menurut Kartajaya (2003), komponen-komponen utama pemasaran mencakup 3 (tiga) siklus seperti yang dijelaskan pada gambar 3, yaitu :

a. Siklus Dalam (*Inner Cycle*)

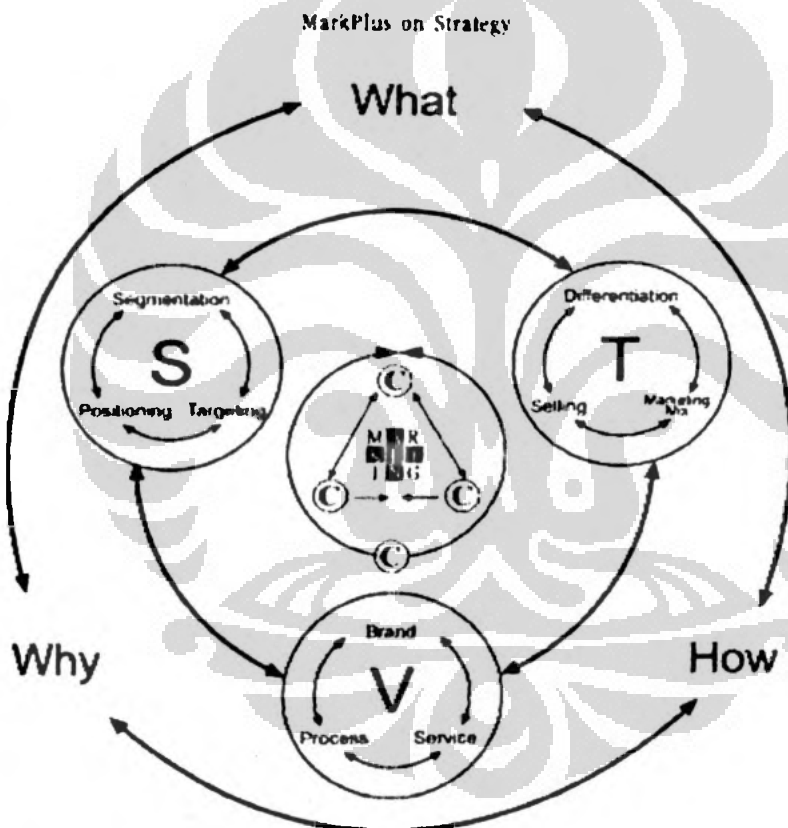
Menggambarkan situasi persaingan suatu perusahaan dalam lingkungan bisnisnya.

b. Siklus tengah (*Middle Cycle*)

Menggambarkan strategi, taktik, *value* pemasaran.

c. Siklus Luar (*Outer Cycle*)

Tiga siklus ini menggambarkan 3 (tiga) kata tanya paling penting yang harus dijawab dengan tepat pada waktu melaksanakan suatu program pemasaran.



Gambar 2.3 Komponen Utama Pemasaran

Sumber : Kartajaya (2003)

Interaksi di antara strategi, taktik, dan *value* pemasaran diperlihatkan pada siklus tengah. Ketiga faktor ini saling mempengaruhi. Pada waktu menyusun strategi dan taktik pemasaran, *value* pemasaran harus menjadi landasan berpikir.

Namun, mungkin saja setelah strategi dan taktik pemasaran telah ditentukan, *value* pemasaran kemudian disesuaikan. Akan ada interaksi serupa di antara strategi dan taktik pemasaran ketika keduanya telah ditetapkan, dengan keduanya saling mempengaruhi dan memberikan kompensasi.

Dalam lingkaran strategi, taktik, dan *value* pemasaran itu sendiri terdapat masing-masing tiga elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi sebagai berikut :

**Lingkaran strategi pemasaran (S) :**

- *Segmentation* : cara membagi pasar berdasarkan variabel-variabel tertentu.
- *Targeting* : memilih satu atau lebih segmen pasar yang dijadikan *target market*.
- *Positioning* : posisi yang diinginkan ada di benak konsumen.

**Lingkaran Taktik Pemasaran (T) :**

- *Differentiation* : merealisasikan suatu strategi pemasaran dengan memerhatikan seluruh aspek terkait di perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain.
- *Marketing Mix* : menentukan kombinasi produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), serta promosi (*promotion*) sesuai dengan strategi pemasaran.
- *Selling* : usaha untuk membuat konsumen membeli apa yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan strategi pemasaran.

**Lingkaran Value Pemasaran (V) :**

- *Brand* : mencakup prinsip-prinsip perusahaan dalam meningkatkan ekuitas merek (*brand-equity*).
- *Service* : prinsip-prinsip perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.
- *Process* : prinsip-prinsip perusahaan untuk melibatkan setiap karyawan dalam proses pemuasan pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### 2.7.1.1 Komponen-komponen Strategi Pemasaran

#### a. Segmentasi (*Segmentation*)

Menurut Kasali (2005), segmentasi adalah suatu proses mengotak-kotakan atau membagi pasar yang heterogen ke dalam kelompok-kelompok *potensial customer* yang memiliki kesamaan kebutuhan dan/atau kesamaan karakter yang memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya.

Ada 2 macam segmentasi yaitu:

1. Segmentasi *apriori* adalah segmentasi yang dilakukan sebelum suatu produk/jasa/ide/kampanye diluncurkan kepada pasar. Sebelumnya pebisnis seharusnya sudah mencari tahu tentang calon konsumennya untuk mengetahui siapa pasar sasarannya, berapa usianya, berapa penghasilannya, dimana kelas sosialnya, dimana konsumen tersebut dapat dijangkau.
2. Segmentasi *post-hoc* adalah segmentasi yang dilakukan setelah produk/jasa/ide/kampanye dijalankan. Pada segmentasi *post-hoc*, pebisnis belum mengetahui calon konsumen yang sebenarnya, jadi konsumen yang datang ke pebisnis datanya didokumentasikan, lalu semua data tentang konsumen dikumpulkan, diolah, baru dari data tersebut diketahui tentang konsumennya.

Menurut Kotler (2007), segmentasi dikelompokkan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- Geografis, segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi pasar ke dalam unit-unit geografis seperti negara, propinsi, kabupaten, kota, desa, maupun lingkungan rumah tangga dan lain sebagainya. Dalam hal ini pebisnis dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau lebih wilayah geografis atau keseluruhan wilayah geografis, akan tetapi pebisnis harus juga memerhatikan perbedaan kebutuhan dan selera yang ada di setiap masing-masing daerah.
- Demografis, segmentasi pasar ini dapat dilakukan dengan cara memisahkan pasar ke dalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel demografis, seperti umur, jenis kelamin, besarnya keluarga, pendapatan, agama, pendidikan, pekerjaan, dan lain-lain. Variabel demografis merupakan dasar yang paling populer untuk membedakan

kelompok pelanggan, alasannya yaitu keinginan, kesukaan, dan tingkat pemakaian konsumen sering sangat berhubungan dengan variabel demografis ini. Selain itu variabel demografis lebih mudah diukur dibandingkan dengan variabel lainnya.

- Psikografis, segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi konsumen kedalam kelompok-kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup, ciri kepribadian, motif pembelian, dan lain-lain. Kriteria segmentasi ini dapat membantu pebisnis untuk mengetahui lebih dalam keinginan dan kemauan konsumen yang memiliki karakter demografis yang sama.

Kemudian ada tiga cara lain dalam membagi pasar. Pembagian pasar berdasarkan variabel demografi, yang memilah-milah pasar atas faktor siapa yang membeli (*who to buy*). Sedangkan variabel psikografi membagi pasar atas faktor mengapa mereka membeli (*why they buy*). Variabel perilaku membagi pasar atas faktor bagaimana mereka membeli (*how they buy*) dan memusatkan pada perilaku pembelian yang terjadi secara konkret dan aktual (Kartajaya, 2003).

### **Kriteria Segmen yang Efektif**

Ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi segmen pasar agar proses segmentasi pasar dapat dilakukan dengan efektif dan bermanfaat (Kotler, 2007), yaitu:

- Dapat terukur (*measurable*), yaitu segmen pasar tersebut dapat diukur, baik besarnya, maupun luasnya serta daya beli dan profil segmen pasar tersebut sehingga dapat disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh pebisnis;
- Cukup luas (*substantial*), yaitu segmen cukup luas sehingga dapat menguntungkan untuk dilayani;
- Terjangkau (*accessible*), yaitu segmen pasar tersebut dapat dicapai sehingga dapat dilayani secara efektif;
- Dapat dilaksanakan (*actionable*), sehingga semua program yang telah disusun untuk menarik dan melayani segmen pasar menjadi efektif. Dari semua pengelompokan segmen, tidak semua digunakan oleh pemasar;

- Dapat dibedakan, segmen secara konseptual dapat dipisah-pisahkan dan memberikan tanggapan yang berbeda terhadap unsur dan program bauran pemasaran yang berbeda.

### 2.7.1.2 Penetapan Sasaran Pasar (*Targeting*)

Setelah pebisnis mengidentifikasi setiap peluang segmen pasarnya, maka setelah itu pebisnis mengevaluasi dan memutuskan segmen yang akan dibidik. *Targeting* merupakan kegiatan menilai serta memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki oleh suatu perusahaan. Apabila perusahaan ingin menentukan segmen pasar yang akan dimasukinya, maka sebelumnya pebisnis terlebih dulu menghitung dan menilai potensi *profit* dari berbagai segmen yang ada. Maka pebisnis harus mengerti betul bagaimana caranya mengukur potensi pasar dan meramalkan permintaan di masa yang akan datang (Kotler, 2007).

Cara-cara tersebut dipergunakan dalam memilih pasar sasaran, sehingga mengantisipasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi, paling tidak pebisnis dapat menguranginya sekecil mungkin. Menurut Kotler (2005), dalam kenyataannya perusahaan dapat mengikuti salah satu di antara lima strategi penetapan pasar yaitu :

1. Konsentrasi pasar tunggal, sebuah perusahaan dapat memusatkan kegiatannya dalam satu segmen pasar. Melalui pasar yang terkonsentrasi sehingga perusahaan mendapat pengetahuan yang kuat tentang kebutuhan segmen dan meraih posisi pasar yang kuat pada segmen yang telah ditentukan.
2. Spesialisasi selektif, sebuah perusahaan bergerak dalam berbagai kegiatan usaha berdasarkan sejumlah segmen yang berpotensi untuk dipilih (segmen yang berbeda dengan tipe produk yang berbeda). Tujuan dari spesialisasi selektif adalah membagi risiko yang ada. Tetapi perusahaan menjadi tidak fokus terhadap produk yang dibuat.
3. Spesialisasi produk, sebuah perusahaan memutuskan untuk menghasilkan satu jenis produk untuk ke beberapa segmen yang akan dipilih.
4. Spesialisasi pasar, sebuah perusahaan memutuskan untuk membuat berbagai kebutuhan atau produk pada segmen atau kelompok tertentu.

5. Cakupan ke seluruh pasar, sebuah perusahaan melayani seluruh kelompok pelanggan dengan menyediakan berbagai produk yang dibutuhkan oleh konsumen.

### 2.7.1.3 Penempatan Produk (*Product Positioning*)

*Positioning* adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk membangun citra produk dan hal-hal yang ingin ditawarkan kepada pasarnya agar berhasil memperoleh posisi yang jelas dan mengandung arti dalam benak sasaran konsumen (Kotler, 1997).

Menurut Kasali (2005), *positioning* adalah strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar produk atau merek atau nama anda mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk atau merek atau nama lain dalam bentuk asosiatif. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam *positioning* adalah :

- ***Positioning merupakan strategi komunikasi.*** Untuk menyampaikan produk atau merek atau nama pebisnis ke calon konsumennya diperlukan komunikasi. Komunikasi berhubungan dengan atribut-atribut secara fisik maupun non-fisik yang melekat pada produk seperti warna, desain, tulisan yang tertera di label, kemasan dan nama merek. Komunikasi adalah menyangkut soal citra yang disalurkan melalui model iklan, media yang dipilih, *outlet* yang menyalurkan produk tersebut.
- ***Positioning bersifat dinamis.*** Persepsi konsumen terhadap suatu produk atau merek atau nama bersifat dinamis atau berubah mengikuti struktur pasar atau persaingan. Agar produk tersebut dapat diterima oleh pasar yang berubah-ubah maka *positioning* adalah strategi yang harus terus-menerus dievaluasi, dikembangkan, dipelihara.
- ***Positioning berhubungan dengan event marketing.*** Karena *positioning* merupakan suatu citra di benak konsumen, maka pebisnis harus mengembangkan strategi *marketing public relationship* melalui *event marketing* yang dipilih yang disesuaikan dengan produk yang ditawarkan.
- ***Positioning berhubungan dengan atribut-atribut produk.*** Konsumen pada dasarnya tidak membeli produk, tetapi mengombinasikan atribut. Suatu

barang tidak dengan sendirinya memberikan *utility*. Barang-barang memiliki karakteristik dan karakteristik tersebut yang membangkitkan *utility*. (Lancaster, 1996). Karakteristik-karakteristik tersebut yang disebut sebagai atribut, dan atribut inilah yang akan ditampilkan oleh pebisnis dalam *positioning*.

- **Positioning harus memberi arti dan arti itu harus penting bagi konsumen.** Sebelumnya pebisnis harus mengetahui lebih dulu atribut-atribut apa yang dianggap penting oleh konsumen dan *target market* serta harus memiliki arti.
- **Atribut-atribut yang dipilih harus unik.** Tujuan dari keunikan ini adalah membedakan produk pebisnis dengan produk pesaingnya. Sehingga memiliki nilai yang lebih untuk perusahaan.
- **Positioning harus diungkapkan dalam bentuk suatu pernyataan.** Pernyataan yang diungkapkan memuat atribut-atribut produk yang penting bagi calon konsumen, harus dinyatakan dengan mudah, enak didengar, dan harus dipercaya

## 2.7.2 Komponen-komponen Taktik Pemasaran

Kemudian, untuk mendukung strategi pemasaran maka harus diformulasikan taktik pemasaran yang bertujuan untuk memenangkan persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar (*market share*) yang dapat diukur melalui seberapa besar nilai rupiah atau *volume* penjualan suatu produk atau perusahaan menguasai pasar tertentu.

Menurut Kartajaya (2003), ada beberapa komponen dalam taktik pemasaran sebagai berikut :

### a. *Differentiation*

Perusahaan 2C (*production-oriented company*) menyusun semua aspek dalam perusahaan demi kebaikan diri sendiri. Pada ekstrim yang lain, perusahaan 4C (*market-driven company*) mengorganisasikan semua aspek dalam perusahaan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pelayanan yang terkustomisasi untuk tiap-tiap individu pelanggan. Diantara kedua bentuk ekstrim tersebut, perusahaan dapat mengorganisasikan seluruh aspek operasinya sesuai dengan salah satu tujuan berikut yakni untuk menghasilkan produk yang lebih baik



daripada pesaing, untuk disukai pelanggan, atau untuk mengkhususkan produk dan/atau jasanya untuk memenuhi kebutuhan satu atau beberapa fragmen pasar tertentu.

#### **b. Marketing Mix**

*Marketing Mix* terdiri dari produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*), karena itu sering disebut *4P*.

Pada bentuk *4C*, *marketing mix* bisa disebut sebagai *4C* juga, sebab sebuah produk tidak ada gunanya kalau bukan merupakan solusi bagi pelanggan (*customer solution*). Produk sebuah perusahaan harus ditambah unsur jasa atau bahkan bila perlu ditambah produk dari perusahaan lain supaya benar-benar bisa merupakan solusi bagi pembeli.

Harga yang ditetapkan perusahaan hanya merupakan salah satu komponen biaya (*cost*) yang dikeluarkan konsumen. Karena itu, perusahaan harus berpikir dari sudut pandang pembeli, berapa sebenarnya biaya total yang dikeluarkan konsumen untuk membeli produk tersebut. Tempat-tempat penjualan atau pelayanan yang ditetapkan perusahaan harus merupakan tempat yang nyaman dan tidak menyusahkan pembeli (*convenient*). Jika tidak, seluruh usaha yang dikeluarkan akan menjadi tidak berarti. Pada situasi ini, promosi yang bersifat satu arah dan menyerupai kegiatan “pencucian otak” (*brain washing*) sudah berubah menjadi komunikasi dua arah yang interaktif.

#### **c. Selling**

Penjualan juga bergeser dari satu bentuk ke bentuk lain sebagai berikut. Pada bentuk *2C*, penjualan—dalam arti meyakinkan seseorang untuk membeli—tidak diperlukan. Perusahaan cukup memberikan informasi kepada masyarakat bahwa produknya telah tersedia. Karena hanya ada satu sumber, maka pembeli akan melakukan pembelian dengan sendirinya tanpa insetif lebih jauh.

Pada tingkat-tingkat situasi yang lebih tinggi, sifat penjualan bergeser mulai dari menjual fitur dan manfaat suatu produk kepada pembeli, sampai akhirnya menjual solusi kepada pembeli. Pada bentuk *4C*, konsumen sudah pintar dan berpengalaman, sehingga tidak mau “dijual” lagi. Kenyataannya, cara paling efektif untuk menjual pada situasi ini adalah melalui interaksi dengan

pelanggan, demi kesuksesan bersama antara perusahaan dan pelanggan dalam situasi menang-menang murni (*genuine win-win*).

### 2.7.3 Komponen-komponen *value*

Menurut Kartajaya (2003), komponen-komponen *value* adalah sebagai berikut:

#### a. *Brand*

Pada bentuk 2C, perusahaan menampilkan merek pada produknya semata-mata untuk membedakannya dari produk perusahaan lain. Di sini, merek hanya sekedar nama (*just a name*). Belum ada usaha untuk menjadikan merek tersebut menjadi ekuitas perusahaan (*company equity*). Pada situasi-situasi berikutnya, perusahaan melakukan beberapa usaha supaya mereknya dikenal banyak orang (*brand awareness*), punya asosiasi tertentu di benak konsumen (*brand association*), dan memastikan mereknya dipersepsi punya kualitas yang baik (*brand quality*). Akhirnya pada bentuk 4C, perusahaan berusaha keras supaya pembeli benar-benar puas dan selalu loyal pada mereknya (*brand loyalty*). Dengan cara ini, merek akan mempunyai ekuitas merek yang cukup diperhitungkan bagi perusahaan.

#### b. *Service*

Pada bentuk 2C, perusahaan baru menganggap servis hanya sebagai salah satu kategori bisnis dari dikotomi bisnis “produk dan jasa”. Perusahaan yang membuat produk tidak menganggap dirinya berbeda pada bisnis jasa. Pada bentuk-bentuk berikutnya, perusahaan perlu menambah atau meningkatkan kapasitas servis dalam rangka memberi nilai tambah (*added value*). Lebih jauh lagi, perusahaan akan berusaha keras untuk memberi nilai tambah sesuai dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh konsumen (*value-in-use*). Pada situasi berikutnya, perusahaan berusaha memberikan servis untuk memuaskan konsumen dan akhirnya pada situasi ekstrim 4C, perusahaan sudah menganggap bisnisnya sebagai bisnis jasa, tidak peduli apapun jenis bisnisnya.

### c. Proses

Pada bentuk 2C, seluruh karyawan bekerja berdasarkan sistem dan prosedur yang ada sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Bentuk organisasi yang populer dalam situasi ini adalah organisasi bentuk piramida (*system and procedure implementation*). Pada bentuk berikutnya, kerjasama antar fungsi berlangsung lebih intensif sehingga menghasilkan proses yang lebih lancar (*interfunctional teamwork*). Selanjutnya, jika situasi persaingan semakin meningkat, perusahaan akan terus-menerus memperlancar proses dengan melakukan pendesainan kembali perusahaan, baik dengan membuat hirarki perusahaan menjadi lebih datar (*flattening*) atau menggunakan organisasi matriks (*functional streamlining*).

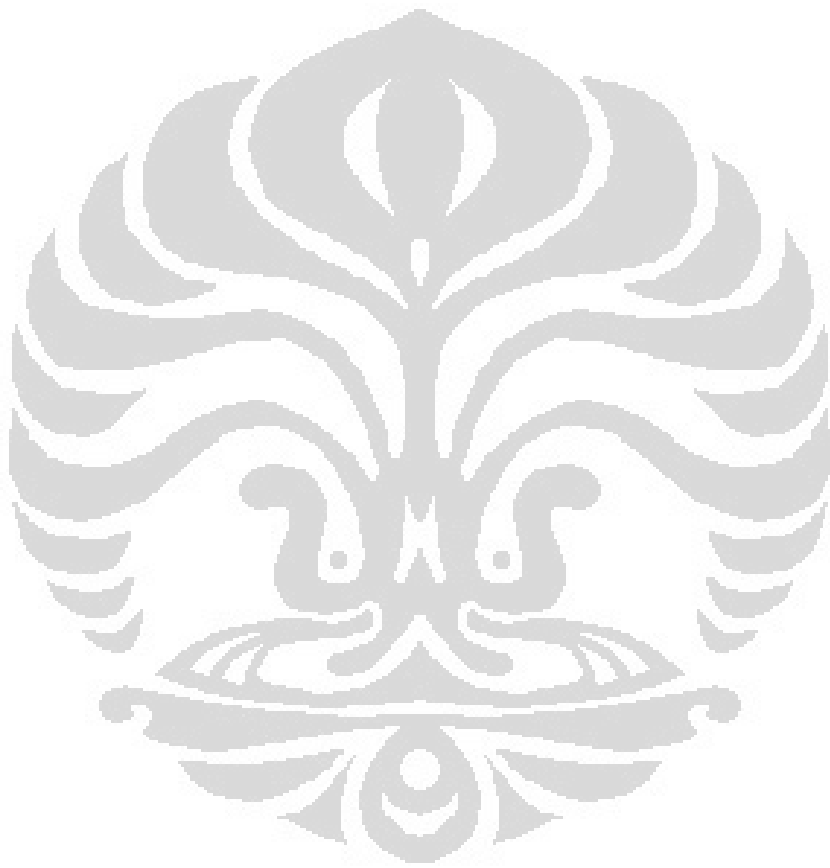
Pada tahap berikutnya, perusahaan akan melakukan peninjauan total pada proses-proses yang berlangsung dan melakukan perubahan-perubahan pada struktur organisasi perusahaan menuju suatu struktur horisontal (*total delivery reengineering*). Pada bentuk 4C, perusahaan sudah melakukan aliansi strategis dengan perusahaa-perusahaan terkait, terutama dengan diler maupun pemasok, demi kepentingan bersama (*extended value-chain*).

#### 2.7.3.1 Creating Value

Menurut Jelassi dan Enders (2005), *Create value* berbeda dengan *consumer benefit* yang didapat konsumen dari penggunaan produk dan *cost* yang didapat dari membuat produk. Dalam hal ini ada dua syarat yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat bersaing dengan sukses dalam pasar yaitu, pertama, *value* yang dibuat haruslah positif, maksudnya adalah *cost* dari produk tersebut harus lebih rendah dibandingkan *benefit* yang ditawarkan. Kedua, *value* yang ditawarkan perusahaan harus lebih tinggi dari *value* yang ditawarkan pesaingnya, agar perusahaan dapat bertahan lama dalam dunia bisnis.

Untuk membuat *value* tersebut dengan dua persyaratannya maka perusahaan harus memiliki *consumer surplus* dan *producer surplus* dimana *consumer surplus* adalah *willingness to pay* dari konsumen. Contohnya, Ahmad ingin membeli pensil, dan ia melihat pensil tersebut banyak memiliki keunikan dan *benefit* jika kita bandingkan dengan pensil lainnya. Ahmad memiliki persepsi bahwa harga

dari pensil tersebut adalah Rp 10.000,- tetapi setelah ia menanyakannya ternyata pensil tersebut hanya seharga Rp 8.000,- sedangkan biaya dari pembuatan pensil tersebut Rp 4.000,-. Pesaing dari pensil ini untuk membuatnya membutuhkan *cost* sebesar Rp 6.000,-. Maka *consumer surplus* yang didapat Ahmad adalah Rp 2.000,- sedangkan *producer surplus* yang didapat produsen ini adalah Rp 2000,-.



## BAB III

### PROFIL PERUSAHAAN

#### 3.1 Perkembangan PT NIP

PT NIP didirikan pada tanggal 1 September 2005 di Bogor melalui prakarsa dari empat orang sahabat yang selanjutnya berstatus sebagai pemilik. Masing-masing pemilik memiliki keahlian dan pengalaman yang berbeda-beda. Dua orang diantaranya telah berpengalaman dalam bidang pemasaran pada perusahaan kimia pertanian dan perkebunan, sedangkan dua orang lainnya masing-masing memiliki pengalaman sebagai distributor dan dalam bidang keuangan. Pengalaman dan jaringan yang dimiliki oleh para pemiliknya merupakan modal terbesar dalam perusahaan ini.

Perusahaan ini didirikan oleh empat sahabat di atas untuk mengoptimalkan peluang yang ada dalam pasar industri kimia pertanian dimana telah terjadi peningkatan permintaan pemenuhan perkebunan kelapa sawit yang disebabkan oleh beberapa faktor yang antara lain adalah adanya peningkatan perluasan lahan kelapa sawit sebagai akibat dari permintaan CPO (*Crude Palm Oil*) yang makin tinggi, bertumbuhnya kebun-kebun plasma di daerah Kalimantan dan faktor-faktor lainnya.

Modal awal PT NIP sebesar Rp 1,2 milyar yang merupakan hasil patungan dari keempat orang pemiliknya. Kemudian, sebagai fasilitas dalam mempermudah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, PT NIP membeli kantor yang berlokasi di kawasan Rasuna yang berfungsi sebagai kantor pusat. Disamping kantor tersebut, PT NIP telah memiliki dua gudang yang berada di kawasan pergudangan di daerah Tangerang.

PT NIP berfokus pada pasar dalam negeri, dan yang menjadi pasar sasarannya adalah Perkebunan Sawit Swasta, PTP Nusantara (Persero) dengan target penjualan sebesar Rp 10 milyar pada tahun pertama. Penjualan produk PT NIP difokuskan pada pasar lokal yaitu sebesar 80%, dan hanya sekitar 20% saja yang dipasarkan ke luar negeri. Hingga saat ini, nilai penjualan produk PT NIP belum terlalu besar yakni masih di bawah Rp 50 milyar. Hal ini berarti bahwa PT NIP masih berada pada *level* menengah ke bawah.

### 3.2 Produk-produk PT NIP

Sejak awal berdirinya, jenis produk yang ditawarkan oleh PT NIP mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat terlihat pada tabel di bawah ini

Tabel 3.1 Produk PT NIP

Tahun	Jenis Produk	Fungsi
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Biji-bijian/kacang-kacangan</li> <li>o Pestisida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Menekan pertumbuhan gulma</li> <li>o Mengendalikan pengganggu tanaman</li> </ul>
2006	Tetap menjual produk sebelumnya dengan tambahan <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Polybag</i></li> <li>o Proyek irigasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Tempat untuk pembibitan kelapa sawit</li> <li>o Untuk mengairi perkebunan</li> </ul>
2007	Bertambah dengan adanya <ul style="list-style-type: none"> <li>o Alat panen</li> <li>o Pupuk</li> <li>o Alat berat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Untuk memanen kelapa sawit</li> <li>o Untuk memupuk kacang dan kelapa sawit</li> <li>o Untuk mengangkut hasil kelapa sawit dari kebun</li> </ul>

Sumber : PT NIP

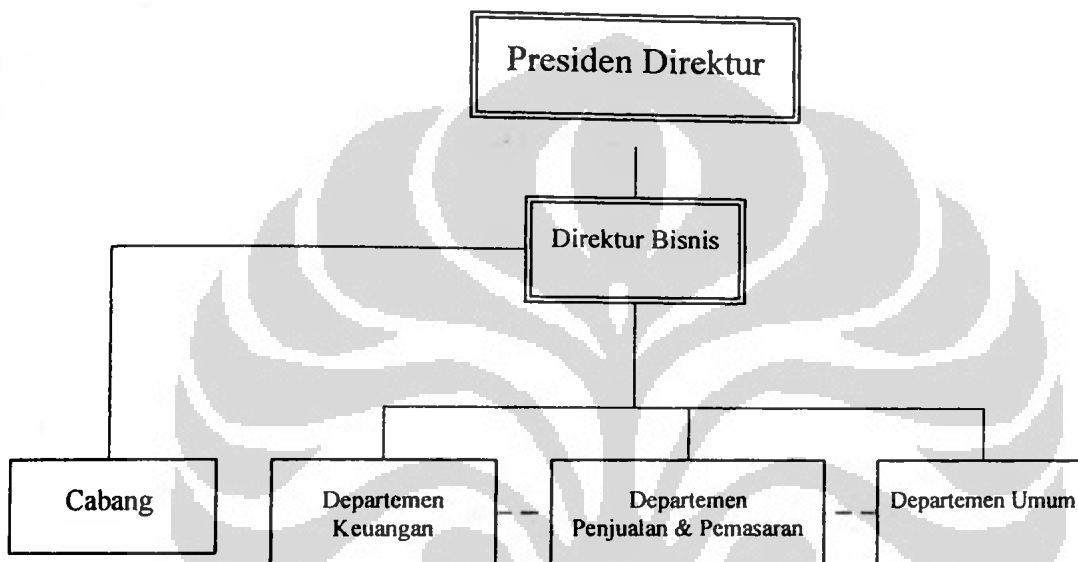
### 3.3 Pertumbuhan Penjualan dan Perusahaan

Jika dilihat dari sisi penjualan yang terdapat dalam laporan keuangan perusahaan, PT NIP mencatat peningkatan sebesar 10% dari tahun 2006 ke 2007, di mana pada tahun 2006 penjualan mencapai angka Rp 17,7 milyar, dan pada tahun 2007 mencapai Rp 19,6 milyar.

Pada awal didirikan, PT NIP hanya merupakan perusahaan distributor yang mendistribusikan produknya kepada beberapa perusahaan pabrik kimia pertanian. Kemudian sejalan dengan perkembangannya, bisnis yang dijalankan bertambah luas, salah satunya dengan berusaha mendaftarkan dua buah mereknya pada Departemen Pertanian yaitu Gull-off dan Aliong. Namun pada implementasinya, dua merek ini tidak menjadi produk yang diandalkan. Yang menjadi produk andalan PT NIP adalah biji-bijian, pupuk, *polybag*.

Kemudian, dengan berkembangnya bisnis ini, pada tahun 2007, PT NIP membuka anak perusahaan di Kalimantan Timur dan berkantor di Samarinda. Hal ini dilakukan oleh PT NIP untuk lebih mendekatkan diri kepada pelanggannya. PT NIP melayani pembeli dari kebun-kebun plasma. Sejalan dengan perkembangan bisnisnya, PT NIP kemudian berupaya untuk memenuhi kebutuhan perkebunan selain produk-produk yang selama ini disediakan seperti alat berat untuk pertanian dan NPK.

### 3.4 Struktur Organisasi



Gambar 3.1 Struktur organisasi PT NIP

Sumber : PT NIP

Pada awal berdirinya, seluruh kegiatan dalam perusahaan terutama ini dilakukan sendiri oleh para pemiliknya. Pada awal tahun 2006, mereka mulai mengadakan penerimaan pegawai untuk berbagai posisi, diantaranya bagian keuangan, bagian umum, serta bagian penjualan dan pemasaran.

Hingga saat ini, PT NIP telah memiliki enam belas pegawai di luar pemiliknya yang terdiri dari:

- a. dua orang tenaga administrasi pada kantor pusat.
- b. empat orang pada gudang.
- c. enam orang pada kantor yang ada di Samarinda.
- d. empat orang di Palangkaraya.

Pada kegiatan operasional sehari-harinya, sering terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas yang disebabkan oleh tidak adanya *Standard Operational Procedure (SOP)* yang baku yang dibuat oleh perusahaan sehingga *Job Description* juga menjadi tidak jelas.

### 3.5 Key Success Factors

Setelah melakukan *In-Depth Interview* terhadap para pemilik, maka dapat diketahui apa yang menjadi kunci keberhasilan PT NIP selama tiga tahun menekuni bisnis pada industri kimia pertanian ini. Kunci keberhasilan tersebut terdapat pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT NIP yaitu empat orang yang bestatus sebagai pemilik PT NIP itu sendiri. Kunci keberhasilan ini yang menjadi keunggulan bersaing dari PT NIP, yaitu:

#### 1. *Experiences*

Tiga orang dari seluruh pemilik memiliki pengalaman yang cukup panjang dalam industri kimia pertanian ini. Mereka telah berpengalaman sebagai distributor produk-produk kimia pertanian yang menyalurkan produknya tidak hanya kepada perusahaan BUMN, namun juga kepada perusahaan-perusahaan yang merupakan pemain besar dalam industri kimia pertanian ini. Pengalaman-pengalaman ini yang menjadi *tacit knowledge* yang tidak dimiliki oleh pesaing lain.

#### 2. *Networking*

Pengalaman dari masing-masing pemilik yang telah lama bergerak di industri kimia pertanian ini, baik pada tingkat nasional (lokal) maupun tingkat *Asia Pacific*, secara otomatis membentuk jaringan yang luas. Dan jaringan yang luas ini lah yang berusaha dimanfaatkan oleh PT NIP untuk dapat memasarkan produknya.

#### 3. *Good Relationship*

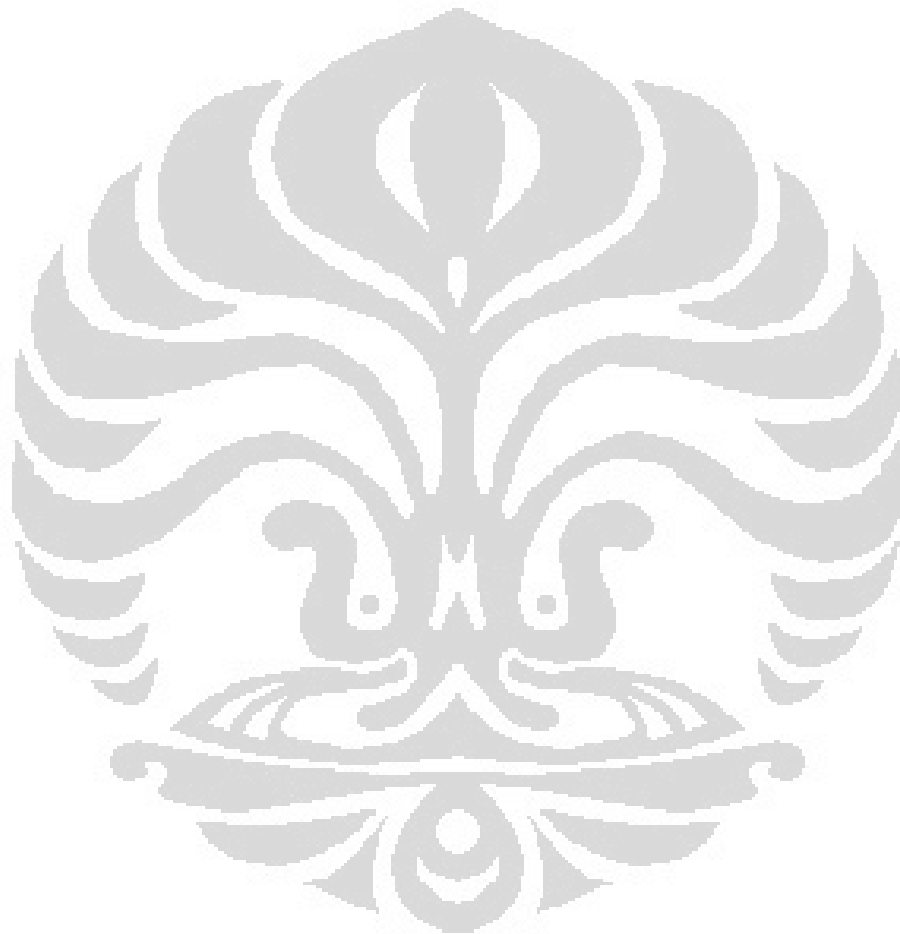
*Networking* yang telah terbentuk sejak dulu ini benar-benar dipelihara dengan cara menjaga dan terus membangun hubungan baik dengan semua rekan bisnis. Dengan demikian, segala sesuatu yang terkait dengan bisnis akan menjadi lebih mudah.



#### 4. *Trust*

*Trust* menjadi kunci keberhasilan yang mendapat perhatian paling besar dari PT NIP. *Trust* ini yang berusaha dibangun terus oleh PT NIP untuk dapat meraih pasar yang lebih luas. Dengan *trust* ini PT NIP memperoleh beberapa keuntungan yang diantaranya adalah:

- a. Semakin luasnya pasar yang dapat diraih.
- b. Fasilitas kredit dari *supplier*.



## BAB IV PEMBAHASAN

### 4.1 Analisis Eksternal

#### 4.1.1 Peta Persaingan dan Pangsa Pasar

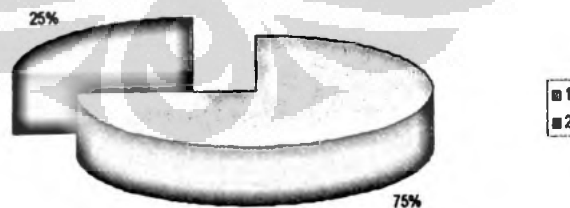
Dewasa ini, industri kimia pertanian telah berada pada tingkat persaingan yang tinggi. Pemerintah, dalam hal ini Departemen Pertanian, memberi peluang kepada siapa saja untuk dapat masuk ke dalam industri dengan dikeluarkannya PP No.74 Tahun 2001. Hal ini disebabkan oleh tidak dibatasinya pendaftaran formulasi produk oleh perusahaan. Akibatnya, sangat banyak pemain baru yang masuk dalam industri ini.

Berdasarkan data terakhir yang diperoleh dari Departemen Pertanian, hingga tahun 2006, jumlah perusahaan dalam industri kimia ini sudah mencapai angka 196 perusahaan.

Kemudian, berdasarkan data penjualan tahun 2007 yang didapat dari hasil wawancara beberapa responden, hingga saat ini, pangsa pasar dalam industri kimia pertanian dikuasai oleh sepuluh perusahaan besar seperti terlihat pada gambar di bawah, di mana sepuluh perusahaan besar tersebut menguasai 75% pangsa pasar. Dan ini berarti bahwa 25% pangsa pasar lainnya adalah pangsa pasar yang dikuasai oleh 186 perusahaan lainnya. Jika diasumsikan pangsa pasar dari 186 perusahaan tersebut adalah sama, maka masing-masing perusahaan hanya menguasai 0,13% pangsa pasar.

Based on Sales 2007

Syngenta  
Bayer Crop  
FMC  
Nufarm  
DOW  
Monsanto  
Agricon  
Dupont  
Indagro  
Petrokimia  
OTHERS



Gambar 4.1 *Market Share* dalam Industri Kimia Pertanian

Sumber: Data diolah dari hasil wawancara (2008)

Tabel 4.1 Penjualan, Pangsa Pasar, Pertumbuhan  
Pangsa Pasar Industri Kimia Pertanian Tahun 1999-2007

No	Perusahaan	Penjualan (dalam juta)								
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Syngenta	335	357	420	449	471	498	530	752	895
2	Bayer Crop	315	322	328	338	356	407	438	467	595
3	Monsanto	325	320	210	202	156	169	188	215	240
4	Dow	170	160	165	168	182	187	212	238	255
5	FMC	164	149	142	165	187	198	385	415	465
6	Dupont	85	103	115	131	137	135	143	142	140
7	Nufarm	64	70	85	120	145	170	200	270	335
8	BASF	55	50	70	73	85	90	87	89	85
9	Petrokimia	30	35	42	48	61	63	82	87	100
10	Agricon	52	64	72	75	90	95	116	128	160
11	MKD	25	35	40	45	50	55	62	70	80
12	Adi Makmur	10	14	30	35	36	38	48	59	70
13	Fadjar Purnama	12	15	25	30	32	40	52	65	80
14	Indagro	45	55	60	65	85	95	109	118	130
14	Tirta Mas	7	15	25	24	25	30	44	55	68
15	Mastra	1	3	10	18	22	28	35	48	59
16	Putrisari	5	7	11	14	15	18	20	25	30
17	Rolimex	15	17	20	21	23	25	32	37	40
18	Arysta	5	12	25	38	46	55	48	59	70
19	Tanindo	10	12	25	30	40	45	60	78	89
20	Exindo	9	12	15	16	18	20	22	28	35
21	DGW		1	3	8	19	22	38	65	80
22	Joni Jaya M.	4	5	7	10	13	16	32	45	65
23	Others	25	50	75	85	100	115	225	265	315
Total Pangsa Pasar		1,768	1,883	2,020	2,208	2,394	2,614	3,208	3,820	4,481
Pertumbuhan Pangsa Pasar			6.50%	7.28%	9.31%	8.42%	9.19%	22.72%	19.08%	17.30%

Sumber : Hasil Wawancara dari Responden (2008)

Berdasarkan tabel 4.1, jika dilihat dari perkembangan pertumbuhan penjualan oleh sepuluh pemain utama dari 1999-2007, prosentase penjualan dari sepuluh pemain utama ini cenderung menurun setiap tahunnya, kecuali pada tahun 2006, seperti terlihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Pangsa Pasar Sepuluh Besar  
Pemain Utama di Industri Kimia Pertanian

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Pangsa Pasar	89%	87%	81%	79%	78%	77%	75%	81%	75%

Sumber: Diolah Berdasarkan Hasil Wawancara, 2008

Dari tabel 4.2 dapat ditarik kesimpulan bahwa pangsa pasar sepuluh pemain utama ini dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Ini mengindikasikan bahwa dari tahun ke tahun pangsa pasar mereka berhasil diraih oleh pemain lainnya, dalam hal ini diasumsikan 186 pemain lainnya. Hal ini sebagai akibat dari

mudahnya pemain baru untuk masuk seperti yang sudah dijelaskan. Kemudian, data tersebut mengindikasikan bahwa pemain lain selain sepuluh pemain utama tersebut memiliki peluang untuk meraih pangsa pasar yang lebih luas. Dan inilah yang menjadi perhatian hampir seluruh perusahaan yang ada di industri kimia pertanian ini. Dan peluang inilah yang berusaha dimanfaatkan dan dioptimalkan oleh PT NIP.

Semakin maraknya persaingan dalam industri kimia pertanian ini mengakibatkan peta persaingan berubah. Meningkatnya jumlah pemain dalam industri ini dengan semakin banyaknya pendatang baru yang masuk mengakibatkan beberapa perusahaan yang berperan sebagai distributor mulai bergeser menjadi produsen. Kondisi ini menyebabkan persaingan yang semakin "panas" dimana perusahaan distributor yang semula dianggap sebagai *partner* kemudian dianggap sebagai pesaing karena telah bergeser menjadi produsen.

Menurut beberapa responden, secara garis besar, industri kimia pertanian di Indonesia memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

#### 1. Pemain Utama

Pemain utamanya terdiri dari pabrikan dan distributor baik yang merupakan pemain lokal maupun pemain multinasional. Pemain lokal ini biasanya merupakan pemain yang memang bisnis intinya adalah kimia pertanian sedangkan pemain multinasional ini pada umumnya merupakan pecahan dari perusahaan yang bisnis intinya adalah farmasi. Hal ini mengindikasikan adanya akuisisi yang terjadi terutama dalam dua tahun terakhir ini. Kemudian, sebagai akibat dari pesatnya industri ini, dalam artian bahwa banyak muncul pemain baru baik lokal maupun multinasional yang didukung oleh regulasi pemerintah yang memang memberikan kemudahan bagi perkembangannya, telah mengakibatkan terjadinya pergeseran pada jalur distribusi. Kondisi ini telah membawa persaingan pada *level* yang lebih tinggi dan sebagai gambarnya adalah bahwa *partner* dalam industri ini kemudian menjadi pesaing.

#### 2. Perkiraan Nilai Pasar

Besar pasar kimia pertanian tahun 2004 adalah 2,282 miliar rupiah dan tahun 2007 sebesar Rp 2,440 miliar rupiah dengan pertumbuhan lebih kurang 7%.

### 3. Segmen pasar

Segmentasi pasar pada industri ini adalah unik yang merupakan kombinasi dari demografi, variabel-variabel operasional, pendekatan pembelian, dan karakteristik-karakteristik pembeli yang terdiri dari perkebunan BUMN, perkebunan swasta, pasar bebas, proyek pemerintah, dan lain-lain.

Hingga tahun 2006, tercatat ada sekitar 196 perusahaan pemegang pendaftaran serta nama formulasi dan jenis pestisida di industri ini dengan pertumbuhan yang terus meningkat seperti tercermin dalam Tabel 4.3.

Begitu juga dengan jumlah jenis pestisida yang diizinkan yang mencapai 1336. Berikut tabel yang menjelaskan jumlah perusahaan pemilik formulasi dan jumlah pestisida yang diizinkan di industri agrokimia di Indonesia.

Tabel 4.3 Perkembangan Industri Kimia Pertanian Tahun 2000 – 2006

	2000	2002	2004	2006
Pestisida yang terdaftar dan diizinkan	577	813	1082	1336
Jenis tanaman dan organisme sasaran untuk formulasi pestisida yang terdaftar	59	64	81	89
Tujuan atau sasaran penggunaan lain-lain untuk formulasi pestisida yang terdaftar	29	28	23	31
Nama bahan aktif dan formulasi pestisida yang terdaftar serta pemilik formulasi	317	341	339	402
Nama pemilik formulasi dan nama formulasi pestisida yang terdaftar	173	190	256	341
Nama dan alamat pemegang pendaftaran serta nama formulasi dan jenis pestisida	115	152	189	196
Penggolongan jenis dan kimia pestisida yang terdaftar	22	22	24	22

Sumber : Departemen Pertanian (2006)

#### 4.1.2 Analisis *Five Forces*

Berikut analisis industri Porter's *Five Forces* berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden:

##### 1. *Threat of new entrants* → *very high*

Sampai tahun 2006, telah terdapat sekitar 196 perusahaan pemilik formulasi pestisida terdaftar. Semakin banyaknya pendatang ini sebagai akibat dari adanya peraturan pemerintah yang baru dalam hal mempatenkan produk, seperti hak kepemilikan formulasi dan kemudahan perusahaan memegang pendaftaran yang merangsang pemain baru untuk masuk.

##### 2. *Bargaining power of buyers* → *very high*

Semakin kompetitifnya industri ini yang ditandai dengan semakin banyaknya pemain yang bermunculan akibat dari peraturan pemerintah yang memberi peluang dan kemudahan bagi pemain baru untuk masuk, pada gilirannya

mendorong perusahaan untuk mempatenkan produknya dimana hingga saat ini terdapat lebih dari 1300 merek produk yang terdaftar. Kondisi demikian memberikan keuntungan bagi pembeli untuk memilih produk yang memberikan *value* paling besar bagi mereka.

3. *Threat of Substitute products* → *very high*

Terkait dengan poin 1, di mana pemain baru sangat mudah untuk masuk ke industri ini sebagai akibat dari deregulasi pemerintah, maka tingkat persaingan semakin ketat. Sebagai dampaknya, sangat banyak produk baru yang didaftarkan oleh berbagai perusahaan yang memiliki konten dan fungsi yang sama. Oleh sebab itu, tingkat substitusi produk yang tinggi ini menjadi ancaman yang serius yang harus mendapat perhatian dari masing-masing pemain.

4. *Bargaining of supplier power* → *moderate*

Sumber-sumber bahan aktif untuk industri kimia ini sebagian besar didatangkan dari Cina dan India. Hal ini menjadi ironi karena Indonesia belum mampu memproduksi bahan aktif ini sementara sumber daya alam Indonesia cukup memadai. Kondisi ini menyebabkan posisi *supplier* tidak terlalu kuat untuk melakukan tawar-menawar terhadap produk.

5. *Rivalry* → *very high*

Seperti yang telah dijelaskan pada poin 1 dan 2, persaingan dalam industri kimia pertanian saat ini sangatlah ketat sebagai akibat dari regulasi pemerintah yang memberi kemudahan bagi pemain untuk masuk.

## 4.2 Analisis Internal

### 4.2.1. Sekilas Perusahaan

PT NIP adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi produk pestisida, peralatan pertanian, dan biji-bijian, baik impor maupun ekspor.

PT NIP didirikan pada tanggal 1 September 2005 di Kabupaten Bogor, dengan pendiri empat orang, dimana dua orang memiliki pengalaman dalam hal pemasaran pada perusahaan kimia pertanian dan perkebunan, satu orang memiliki pengalaman sebagai distributor pestisida sedangkan satu orang lagi memiliki pengalaman dalam bidang keuangan.

Pada tahun 2006, PT NIP telah berkembang dengan dibukanya anak perusahaan di Kalimantan Timur yang berkantor di Samarinda. Beberapa pasar yang sudah dimasuki antara lain: Perkebunan Sawit Swasta, PTP Nusantara (Persero) dan *free market* dengan target sales Rp 10 milyar.

#### 4.2.1.1 Resources

Sumber daya yang dimiliki oleh PT NIP adalah *knowledge* (pengetahuan) dan pengalaman yang dimiliki oleh pemilik PT NIP sendiri. Hal tersebut merupakan sumber daya yang tidak dapat dimiliki oleh pesaing.

#### 4.2.1.2 Capabilities

PT NIP memiliki beberapa kemampuan yaitu:

##### 1. Segi fungsional

- Memiliki beberapa karyawan, diantaranya yang berada di kantor pusat, terdapat karyawan yang bekerja di bagian administrasi dan keuangan masing-masing satu orang, di gudang terdapat empat orang, dan di kantor cabang terdapat enam orang.
- Strategi yang dilakukan dalam hal pemasaran dan penjualan, PT NIP menggunakan strategi B2B (*business to business*), yang langsung menawarkan barang kepada perusahaan pengguna.

#### 4.2.1.3 Core Competence

PT NIP mempunyai kompetensi inti yang merupakan produk utama kimia pertanian, yaitu pupuk, biji-bijian atau kacang-kacangan dan beberapa peralatan. Adapun beberapa produk yang mendukung produk inti, misalnya *polybag* atau plastik untuk menyimpan tanaman, atau alat irigasi.

#### 4.2.2 Analisis SWOT

PT NIP merupakan pemain baru dalam industri kimia pertanian ini. Oleh sebab itu, jika ditilik dari internal perusahaan, masih sangat banyak hal yang harus dibenahi agar perusahaan mampu bersaing dalam industri yang sangat kompetitif ini baik lokal maupun global. Namun disisi lain, PT NIP juga memiliki kekuatan.

Kemudian adanya regulasi pemerintah yang cenderung membuka 'keran' menjadi ancaman terbesar, namun dibalik itu, besarnya potensi pertanian Indonesia memberikan peluang yang besar. Berikut gambaran analisis SWOT:

**Strengths:**

1. PT NIP telah memiliki dua merek produk sendiri yang telah terdaftar pada Departemen Pertanian.
2. Pengalaman dari pemiliknya yang memang sudah lama berkecimpung di industri kimia pertanian. Dua orang diantaranya telah memiliki pengalaman dalam hal pemasaran produk kimia pertanian di tingkat ASEAN, satu orang memiliki pengalaman sebagai distributor pestisida, dan satu orang lagi memiliki pengalaman dalam bidang keuangan.
3. Terkait dengan poin dua maka jaringan (*network*) sudah terbentuk dalam pasar. Dan ini menjadi keunggulan tersendiri bagi PT NIP.

**Weakness:**

1. Administrasi secara keseluruhan belum memadai. Mungkin disebabkan oleh beban kerja administrasi yang masih dianggap dapat ditangani hanya dengan satu orang. Kemudian juga *Standard Operational Procedure*nya juga belum jelas.
2. Dari awal didirikan ternyata PT NIP memiliki visi dan misi yang belum jelas. Hal ini disebabkan oleh *profit-oriented mindset* para pemilik untuk jangka pendek tanpa terlalu memikirkan tentang bagaimana membangun *brand* agar dapat bertahan dan bersaing dalam dunia global dan dalam jangka waktu yang lama.
3. Masih kurangnya SDM yang memiliki keahlian di bidang kimia pertanian.
4. Belum adanya *Standard Operational Procedure* yang bisa menjadi panduan setiap karyawan dalam melakukan tugas masing-masing.

**Opportunity**

1. PT NIP memilih untuk melakukan penetrasi ke wilayah-wilayah perkebunan yang pemainnya belum begitu banyak untuk dapat meraih pasar yang lebih luas.



2. Kebutuhan industri pertanian terhadap produk kimia pertanian yang semakin meningkat mendorong meningkatnya permintaan terhadap produk-produk kimia pertanian.

Kemudian faktor lain yang memengaruhi besarnya peluang dalam industri kimia pertanian ini adalah peningkatan permintaan CPO (*Crude Palm Oil*). Belakangan ini, permintaan terhadap CPO meningkat sangat pesat. Hal ini disebabkan oleh semakin meningkatnya harga minyak dunia, oleh sebab itu konsumen mulai melirik CPO sebagai barang substitusi CPO ini. Kondisi demikian mendorong semakin luasnya pembukaan perkebunan kelapa sawit di seluruh dunia. Indonesia dan Malaysia merupakan produsen utaman CPO di wilayah Asia Tenggara. Perkembangan permintaan terhadap CPO dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4 Perkembangan Produksi CPO Dunia Tahun 1996 – 2005

Negara	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Malaysia	8,386	9,069	8,319	10,554	10,842	11,804	11,909	13,180	13,974	14,960
Indonesia	4,540	5,380	5,100	6,250	7,050	8,080	9,370	10,958	12,080	13,920
Nigeria	670	680	690	720	740	770	775	780	786	800
Colombia	410	441	424	501	524	548	520	527	632	661
Cote d'Ivoire	280	259	275	282	266	247	270	273	280	282
Thailand	375	390	405	570	570	750	650	670	675	685
Papua New Guinea	272	275	210	264	336	329	316	326	345	310
Ecuador	188	203	205	239	238	240	245	250	250	319
Costa Rica	109	119	115	122	138	138	140	145	145	210
Honduras	76	77	92	90	92	130	127	158	158	175
Brazil	80	80	89	92	108	110	115	129	129	160
Venezuela	45	54	44	60	73	80	83	85	85	87
Guatemala	36	50	47	53	65	70	71	72	72	92
Others	815	869	904	833	878	893	941	945	945	929
Total	16,282	17,946	16,919	20,630	21,920	24,189	25,532	28,498	30,556	33,590

Sumber : Oil World, diolah CIC (2006)

Jika dibandingkan dengan Malaysia, Indonesia memiliki wilayah yang jauh lebih luas. Dan ini merupakan potensi yang sangat besar dan menjanjikan bagi perkembangan kimia pertanian itu sendiri. Masih sangat banyak wilayah di Indonesia yang belum tersentuh oleh pertanian. Namun, dengan kondisi seperti sekarang, dimana orang telah beralih ke CPO maka industri CPO akan semakin meningkat yang direalisasikan melalui perkebunan sawit.

Perkembangan perkebunan kelapa sawit pada awalnya lebih banyak terdapat di pulau Sumatra. Namun, seiring dengan peningkatan permintaan, bisnis ini juga

mulai merambah pulau lain di Indonesia, diantaranya adalah Kalimantan. Hal ini yang mendorong PT NIP untuk membuka cabangnya di Kalimantan.

Berikut gambaran perkembangan perkebunan kelapa sawit:

Tabel 4.5 Perkembangan Luas Lahan Perkebunan Kelapa Sawit Yang Tertanam Tahun 2000 – 2005

Wilayah Perkebunan	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Sumatera	2,743,779	2,810,207	2,864,504	3,547,322	4,115,945	4,101,243
Jawa	18,093	21,122	21,422	23,168	21,230	22,820
Kalimantan	847,418	972,349	1,057,361	1,076,031	1,354,093	1,152,129
Sulawesi	107,927	114,267	116,267	117,987	124,712	121,995
Papua	52,392	56,392	57,392	57,392	59,450	55,630
Total	3,769,609	3,974,337	4,116,946	4,821,900	5,675,430	5,453,817

Sumber : GAKPI, Ditjen Perkebunan diolah CIC (2006)

### Threats

Regulasi pemerintah terbaru di bidang kimia pertanian yang seakan-akan membuka 'keran' bagi siapa saja dan tidak lagi membatasi jumlah produk yang dapat dibuat dari satu bahan kimia aktif telah menjadi stimulus bagi pemain-pemain baru untuk memasuki industri ini. Oleh sebab itu setiap perusahaan baru yang ingin masuk harus memiliki kemampuan bersaing di tengah maraknya pemain baik yang sudah ada maupun yang akan masuk. Dan ini merupakan ancaman yang besar bagi pemain yang akan memasuki industri agrikimia ini.

Disamping itu, harga CPO yang sangat fluktuatif menyebabkan produsen kelapa sawit juga mengalami fluktuasi dalam produksinya. Hal ini menyebabkan perusahaan penyedia kebutuhan perkebunan kelapa sawit berlomba-lomba untuk menurunkan harga.

## 4.3 Analisis terhadap *Understanding, Awareness, dan Current Practice* Perencanaan Pemasaran pada Seluruh Responden

### 4.3.1 Gambaran Umum Responden

Dalam rangka mengukur pemahaman (*understanding*), tingkat kesadaran (*awareness*), dan implementasi (*current practice*) terhadap perencanaan pemasaran maka dirasa sangat perlu untuk melakukan analisis terhadap industri kimia pertanian pada saat ini. Dalam penelitian ini, data dan informasi dikumpulkan melalui *Focus Group Discussion* dan *In-Depth Interview* terhadap sebelas responden yang dipilih berdasarkan jumlah kepemilikan formulasi yang

terdaftar pada Departemen Pertanian, termasuk objek penelitian, PT NIP. Sebelas responden yang berhasil diwawancara terbagi menjadi dua bagian:

- a. sepuluh perusahaan berbeda namun dengan karakter yang sama dengan PT NIP.
- b. satu perusahaan yang mewakili sepuluh pemain utama yang menguasai pangsa pasar yaitu PT Food Machine Chemical.
- c. satu pemain yang berada dalam *Top 10*.

Untuk sepuluh perusahaan dengan karakter yang sama dengan PT NIP, ini dimaksudkan agar hasil pengolahan data lebih merepresentasikan kondisi persaingan dalam industri kimia pertanian, khususnya perusahaan distributor dengan karakter yang sama pula. Hal ini yang kemudian akan menjadi landasan berpikir untuk mengukur pemahaman, tingkat kesadaran, dan implemetasi perencanaan pemasaran pada masing-masing perusahaan guna mencari tahu apa yang menjadi kelemahan dan keunggulan masing-masing perusahaan. Di samping itu, pengumpulan informasi ini dimaksudkan untuk mencari *benchmark* perencanaan pemasaran baik dari perusahaan sejenis dengan PT NIP maupun perusahaan yang merupakan *market leader*.

Tabel 4.6 Profil Sepuluh Responden sejenis PT NIP

No.	Profil	Keterangan
1	Lama berdiri	2-5 tahun
2	SBU	1-4 SBU
3	Jumlah karyawan	6-15 orang
4	Sumber modal perusahaan	Modal sendiri
5	Penjualan	End users
6	Sasaran penjualan	Kalimantan, Sumatera
7	Bentuk pembelian	Finsihed Goods sesuai dengan order
8	Pembelian dari	Distributor
9	Asal Pembelian	Domestik dan Luar negeri (Asia)
10	Jumlah pelanggan	<50 pelanggan
11	<i>Customer</i>	Perkebunan Swasta dan BUMN
12	Nilai penjualan	20-50M
13	<i>total cost per sales</i>	<50%

Sumber: Diolah Berdasarkan Hasil Wawancara (2008)

### 4.3.2 Understanding

#### 4.3.2.1 Sepuluh Responden

Dari sepuluh responden yang diwawancarai, 70% responden menganggap bahwa pemasaran memiliki peranan yang sama pentingnya dengan bagian lain seperti keuangan, operasional, sumber daya manusia, dan divisi lainnya. Kemudian, 30% responden menganggap bahwa pemasaran tidak memegang peranan yang sama pentingnya dengan divisi-divisi lainnya.

Kemudian, untuk perencanaan pemasaran, hampir seluruh responden mengetahui hal ini. Namun, sejauh ini, pemahaman responden tentang perencanaan pemasaran hampir sama dengan pemahaman mereka tentang pemasaran. Responden tidak mengetahui perencanaan pemasaran secara detail.

Hal ini dapat dilihat sebagai dampak dari pemahaman responden tentang bisnis kimia pertanian ini, bahwa *trust* adalah hal yang paling utama dalam menjalankan roda bisnis mereka. Jadi, perencanaan pemasaran ini bukan merupakan hal yang utama bagi mereka.

#### 4.3.2.2 Market Leader

Pemasaran merupakan salah satu kunci keberhasilan bagi setiap perusahaan. Pemasaran terintegrasi dengan bagian-bagian lainnya seperti produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan lainnya dan kesemuanya menjadi suatu sinergi bagi perusahaan untuk dapat bersaing dalam industri yang semakin ketat.

*Market Leader* ini sendiri sejauh ini memandang pemasaran sebagai suatu *tool* untuk membangun suatu *intangible assets* yang memang belakangan ini menjadi hal yang sangat penting bagi banyak perusahaan.

Sejauh ini, *market leader* ini telah banyak melakukan program-program yang terkait dengan pemasaran. Dan program-program ini sebelumnya dituangkan dalam perencanaan pemasaran. Perencanaan pemasaran ini yang kemudian menjadi panduan dalam melakukan semua kegiatan pemasaran yang telah direncanakan.

### 4.3.3 Awareness

#### 4.3.3.1 Sepuluh Responden

Sekitar 50% responden berpendapat bahwa perencanaan pemasaran itu menjadi penting bagi perusahaan dalam industri kimia pertanian. Ada yang berpendapat bahwa perencanaan pemasaran memegang peranan yang sangat penting dalam industri ini, namun bahkan sebaliknya, ada juga yang berpendapat bahwa perencanaan pemasaran menjadi kurang penting dalam industri ini karena yang menjadi *vital* dalam industri kimia pertanian ini adalah *trust*.

Jadi, bisa dikatakan bahwa tingkat *awareness* responden terhadap perencanaan pemasaran masih sangat minimal.

#### 4.3.3.2 Market Leader

*Market Leader* ini memandang bahwa perencanaan pemasaran menjadi keharusan bagi perusahaan karena perencanaan pemasaran ini akan menjadi suatu *competitive advantage* bagi perusahaan mereka di tengah-tengah lingkungan persaingan yang semakin ketat.

Untuk dapat bersaing dan memenangkan persaingan, perusahaan harus tahu siapa yang menjadi pesaing mereka, apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan pesaing, apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Hal ini dilakukan untuk dapat memformulasikan strategi pemasaran yang berbeda dan tepat dibanding dengan pesaing.

### 4.3.4 Benchmark

#### 4.3.4.1 Sepuluh Responden

Seratus persen responden mengatakan bahwa yang menjadi hal yang paling penting dalam perencanaan pemasaran adalah tujuan pemasaran. Kemudian, kualitas produk juga mendapat perhatian yang cukup besar dari masing-masing responden. Hal yang kurang diperhatikan dalam wawancara tentang perencanaan pemasaran ini adalah analisis baik internal maupun eksternal. Namun yang sama sekali mendapat perhatian yang sangat kecil adalah analisis eksternal. Bahkan ekstimnya, 80% responden ini mengemukakan bahwa mereka tidak tahu siapa pesaing mereka.

Hal ini disebabkan oleh fokusnya perusahaan pada *trust, experiences, dan networking* yang memang menurut responden memegang peranan paling penting dalam kelangsungan perusahaan. Namun hal ini menjadi kurang tepat karena perusahaan yang bercita-cita menjadi perusahaan yang besar dan kredibel akhirnya hanya berfokus pada pasar tertentu dengan kurang memerhatikan hal-hal lain di luar ketiga hal ini.

#### **4.3.3.2 Market Leader**

Setiap tahun *market leader* ini melakukan *review* terhadap perencanaan pemasaran. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui perkembangan kegiatan pemasaran dan melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

Perencanaan pemasaran diformulasikan dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti analisis industri, analisis eksternal dan internal, dan faktor lainnya terkait dengan industri kimia pertanian ini. Hal ini dimaksudkan untuk dapat memformulasikan strategi pemasaran yang tepat dalam menjalankan bisnisnya.

#### **4.3.4 Current Practice**

##### **4.3.4.1 Sepuluh Responden**

Dari hasil wawancara dan *Focus Group Discussion* diketahui bahwa 80% responden mengatakan perusahaan mereka telah mengimplementasikan perencanaan pemasaran, namun belum menyeluruh. Seratus persen responden mengatakan bahwa dalam implementasinya, hanya sekitar 70%-99% yang telah dicapai. Namun hal ini menjadi kurang sinkron mengingat beberapa responden kurang *aware* tentang pentingnya perencanaan pemasaran ini.

Kondisi ini disebabkan adanya multi-intepretasi tentang perencanaan pemasaran yang disebabkan oleh ketidaktahuan pelaku bisnis dan juga karena adanya perbedaan kebutuhan dan tujuan pemasaran sehingga formulasi kegiatan pemasaran dan strategi pemasarannya berbeda-beda.

Sebagian besar responden menganggap bahwa pemasaran dan perencanaan pemasaran merupakan hal sama, oleh sebab itu perencanaan pemasaran menjadi kurang penting sebab perusahaan sudah memformulasikan program-program

pemasaran namun sifatnya generik, dalam artian bahwa program pemasaran yang dirancang tidak terlalu detail namun lebih ke membangun *relationship* dengan pelanggan dan/atau calon pelanggan.

#### 4.3.4.2 Market Leader

*Market Leader* ini telah mengimplementasikan perencanaan pemasaran dari tahun ke tahun. Perencanaan pemasaran ini dibagi dalam dua bagian besar:

1. Perencanaan pemasaran jangka pendek yang dibuat untuk satu tahun ke depannya.
2. Perencanaan pemasaran jangka panjang yang dibuat untuk lima tahun ke depan, namun tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan *review* jika dirasa perlu.

### 4.4 Analisis terhadap *Understanding, Awareness, dan Current Practice* dari Perencanaan Pemasaran pada PT NIP

#### 4.4.1 *Understanding*

Melalui beberapa kali *In-Depth Interview* dengan pemilik PT NIP dapat disimpulkan bahwa menurut pemahaman mereka, penting tidaknya rencana pemasaran itu tergantung dari perusahaan. Ini yang menjadi keliru karena perencanaan pemasaran di sini dianggap sebagai biaya, bukan sesuatu yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing sehingga dapat meningkatkan penjualan.

Hal ini menjadi ironi karena di sisi lain, mereka memahami benar perusahaan mana yang mengimplementasikan rencana pemasaran di mana mereka merujuk pada pemain-pemain besar dalam industri ini. Dan menurut mereka lagi, pemain-pemain besar ini telah berhasil mengimplementasikan rencana pemasaran ini.

#### 4.4.2 *Awareness*

Berbeda orang, berbeda persepsi tentang sesuatu. Hal inilah yang sangat tepat untuk menggambarkan tingkat *awareness* perusahaan tentang rencana pemasaran ini. PT NIP menyadari benar betapa pentingnya perencanaan pemasaran bagi pemain-pemain besar dalam industri ini namun mereka tidak

mengimplementasikannya di dalam perusahaan mereka. Hal ini dikarenakan PT NIP tidak *aware* bahwa perencanaan pemasaran ini dapat menjadi sumber *competitive advantage* bagi kelangsungan perusahaan.

#### 4.4.3 Current Practice

Seperti yang telah disinggung di atas, PT NIP tidak membuat rencana pemasaran secara tertulis dan detail. Penjualan produk hanya dilakukan dengan cara mengajukan penawaran ke pelanggan dan/atau calon pelanggan atau menerima *order* dari pelanggan. Sifatnya lebih seperti promosi *mouth to mouth*. Kemudian, dalam proses menawarkan tersebut, PT NIP menawarkan beberapa brosur yang menjelaskan produk-produk yang mereka tawarkan. Inilah kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh PT NIP dalam bentuk konkrit, selain *segmenting*, *targeting*, dan *positioning*.

Berikut gambaran program pemasaran yang telah dilakukan oleh PT NIP melalui 4P:

##### a. Produk (*product*)

Produk yang ditawarkan oleh PT NIP ke pada pasar relatif sama dengan dengan produk pesaing dari segi fungsi produk tersebut. Salah satu diferensiasi terhadap produknya adalah merek dan kualitas produk. Dalam hal ini, merek tidak menjadi sesuatu yang penting karena dalam industri ini, walaupun merek berbeda namun secara fungsi adalah relatif sama. Oleh sebab itu, kualitas produk menjadi fokus bagi PT NIP dalam memasarkan produknya. Kemudian juga, dalam perkembangannya, PT NIP melakukan diferensiasi produk melalui diversifikasi dari kacang-kacangan ke pestisida hingga ke *polybag*. PT NIP berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dari saat pembibitan sampai masa pasca panen. Kesempatan pemenuhan kebutuhan secara menyeluruh ini yang berusaha dimanfaatkan oleh PT NIP untuk memperkuat *emotional bonding* dengan pelanggan yaitu dengan cara memberikan servis yang tidak diberikan oleh pesaing yang salah satunya adalah dengan memberikan solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh para pelanggan terkait dengan industri kimia pertanian ini.



b. Harga (*price*)

Dalam menetapkan harga, PT NIP memiliki perhitungan sendiri yang disesuaikan dengan target penjualan dan keuntungan. Harga pesaing tidak terlalu diperhatikan karena PT NIP sendiri sebenarnya tidak terlalu tahu dengan persis siapa yang menjadi pesaing mereka. Penetapan harga erat kaitannya dengan baik tidaknya hubungan yang dibangun dengan masing-masing pelanggan. Tidak ada penetapan harga yang fixed terhadap satu produk bagi semua pelanggan. Untuk jangka panjang, penetapan harga seperti ini dapat menjadi bumerang bagi PT NIP karena perusahaan tidak mudah untuk memprediksi siapa dan kapan pesaing akan datang yang mungkin menawarkan produk yang sama dengan harga yang lebih murah.

c. Promosi (*promotion*)

Promosi dilakukan oleh PT NIP melalui penawaran secara langsung kepada pelanggan atau calon pelanggan. Promosi dilakukan melalui *mouth to mouth marketing*, *public relation* guna membangun hubungan baik dengan pelanggan dan calon pelanggan. Promosi tidak terlalu mendapat perhatian besar terkait dengan karakteristik produk yang memang merupakan komoditi yang pasarnya terbatas dan jelas.

d. Distribusi (*place*)

Strategi pemasaran PT NIP dilakukan melalui segmentasi (*segmenting*), penetapan target (*targeting*), dan *positioning* sebagai berikut:

1. Segmentasi (*segmenting*)

Segmentasi yang dilakukan oleh PT NIP adalah segmentasi apriori yaitu segmentasi yang dilakukan sebelum suatu produk/jasa/ide/kampanye diluncurkan kepada pasar. Sebelumnya, PT NIP mencari tahu tentang calon pelanggannya untuk mengetahui siapa pasar sasarannya dan dimana calon pelanggan tersebut dapat dijangkau. Dalam hal ini, yang menjadi segmen pasar PT NIP adalah perusahaan (perkebunan) besar dan menengah yang ada di Indonesia. Melalui informasi yang didapat dari berbagai sumber baik dari pesaing, pelanggan, internet, maupun sumber lainnya, PT NIP berusaha mengotak-kotakkan calon pelanggan dalam

kelompok-kelompok tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk lebih memudahkan PT NIP dalam menentukan pasar sasaran.

## 2. Penetapan pasar sasaran (*targeting*)

Penetapan pasar pada industri kimia pertanian pada umumnya dilakukan melalui spesialisasi selektif, sebagaimana yang dilakukan oleh PT NIP. Dalam *targeting* dengan spesialisasi selektif ini, PT NIP memilih satu atau lebih segmen yang memiliki prospek terbaik dan memfokuskan segenap sumber daya dan aktivitasnya yang akan memberikan peluang sukses terbesar bagi perusahaan. Dalam hal ini, PT NIP perkebunan baik swasta maupun BUMN yang ada di wilayah Kalimantan sebagai pasar sasarannya. Pasar sasaran ini ditetapkan setelah melalui observasi dan analisis terhadap masing-masing segmen dengan membaca wilayah mana yang memberikan peluang yang paling besar dalam menghasilkan keuntungan. Hal ini didasarkan pada kondisi bahwa di wilayah Kalimantan ini, pemain dalam industri kimia pertanian belum terlalu banyak sementara potensi wilayah yang belum tersentuh oleh perkebunan masih sangat luas. Kondisi ini dibaca sebagai peluang dengan mempertimbangkan permintaan terhadap CPO yang semakin meningkat dan sebagai akibatnya, akan semakin luas pembukaan lahan-lahan baru untuk perkebunan, khususnya kelapa sawit. Tujuan dari spesialisasi selektif ini adalah membagi risiko yang ada. Tetapi perusahaan menjadi tidak fokus terhadap produk yang dibuat.

## 3. *Positioning*

*Competitive price, good quality, on-time delivery* merupakan tiga hal yang diharapkan menjadi *positioning* PT NIP. Namun formulasi *positioning* ini bukan merupakan hal yang mudah, seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.2 Diagram Proses *Positioning* halaman 20. Perlu dilakukan penelitian yang mendalam terhadap lingkungan persaingan dalam industri kimia pertanian ini agar PT NIP dapat menetapkan *positioning*-nya. *Positioning* ini yang akan membentuk persepsi pelanggan atau calon pelanggan dalam pikiran mereka dan pada gilirannya, produk PT NIP akan menjadi *top of mind* dalam benak konsumen. Inilah pentingnya *positioning*.

Kemudian, kegiatan pemasaran lain yang umum dilakukan oleh berbagai perusahaan di industri kimia pertanian ini adalah dengan memberikan *entertainment* kepada mitra usaha atau calon mitra usaha. Ini menjadi salah satu trik jitu dalam melancarkan proses bisnis.

Kegiatan pemasaran lainnya seperti *promosi*, *public relation*, *personal selling*, *advertising*, dan lainnya belum dilakukan oleh PT NIP secara konkrit karena dirasakan belum perlu.

Dalam jangka pendek, memang pada kenyataannya perencanaan pemasaran ini terlihat tidak terlalu perlu. Terbukti dengan meningkatnya penjualan dari tahun ke tahun. Peningkatan ini yang dilihat oleh PT NIP sebagai indikasi bahwa perencanaan pemasaran belum diperlukan.

Kemudian dalam menjalankan bisnisnya, PT NIP menggunakan taktik diferensiasi produk dan kualitas. Contohnya, dari tahun ke tahun PT NIP mencoba mendiversifikasikan produknya,. Jadi, PT NIP tidak terfokus hanya pada satu produk.

#### 4.5 Perbandingan *Understanding*, *Awareness*, dan *Current Practice* tentang Perencanaan Pemasaran antara Sepuluh Perusahaan dengan Karakter yang sama dengan PT NIP

Dari hasil menganalisis *understanding*, *awareness*, dan *current practice* tentang perencanaan pemasaran terhadap sepuluh responden, *market leader*, dan PT NIP, diperoleh informasi bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri kimia pertanian dengan *level* menengah ke bawah ini masih kurang memahami secara detail tentang perencanaan pemasaran. Perusahaan-perusahaan ini juga kurang menyadari pentingnya membuat perencanaan pemasaran. Hal ini terbukti dengan opini mereka yang menyatakan bahwa untuk perusahaan dengan karakter seperti mereka belum memerlukan perencanaan pemasaran secara detail dan tertulis. Namun di lain pihak, mereka menyadari betul bahwa perusahaan-perusahaan besar (*market leaders*) dalam industri ini telah mengimplementasikan perencanaan pemasaran secara detail dan tertulis.

Kemudian, baik dari seluruh responden maupun PT NIP, setuju bahwa *trust* menjadi *intangibile asset* yang paling penting. Kemudian juga *networking* dan

merupakan bagian dari kegiatan pemasaran. Namun hal ini yang tidak begitu dipahami PT NIP.

Bagi PT NIP, seperti yang diutarakan oleh salah satu pemiliknya yaitu bahwa pemasaran yang dilakukan oleh PT NIP adalah pemasaran yang generik, sama halnya seperti yang dilakukan oleh beberapa perusahaan sejenis. Generik di sini maksudnya adalah dalam menjual produknya, NIP melakukan pendekatan kepada pelanggan yang kemudian kesepakatannya tertuang dalam *purchase order*. Jadi, peran pemasaran di sini kembali lagi tertutupi oleh *trust*.

Oleh sebab itu PT NIP tidak memandang bahwa pemasaran menjadi hal yang sangat penting. Bahkan PT NIP menganggap bahwa tidak perlu membuat perencanaan pemasaran secara detail karena akan butuh biaya lebih besar, tenaga, dan lainnya. Kemudian juga, perencanaan pemasaran ini tidak menjadi sumber *competitive advantage* bagi PT NIP.

Opini tersebut, masih menurut pemilik PT NIP, terkait dengan karakter PT NIP itu sendiri yang memang masih berada dalam skala perusahaan menengah dan pasarnya cenderung homogen (tidak terlalu beragam). Di lain pihak, sesuai dengan pengalaman masing-masing pemilik, perencanaan pemasaran menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan-perusahaan besar seperti Syngenta, FMC, Nufarm, dan lainnya sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan pemasarannya. Hal ini sejalan dengan beban kerja perusahaan yang juga besar.

#### 4.6.2 Karakteristik Pelanggan

Pola pembelian dalam jumlah besar dan pada waktu tertentu, sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Biasanya pembelian dilakukan dengan setelah ada pembicaraan antara distributor dan pelanggan. Pembelian dapat dilakukan dengan cara menunda pembayaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penundaan pembayaran ini tentunya dilandasi dengan kepercayaan yang hanya diberikan ke pelanggan tertentu.

Pelanggan PT NIP adalah *end users* seperti perkebunan-perkebunan besar dan menengah baik swasta maupun BUMN yang ada di wilayah Kalimantan dan Sumatera. Khususnya PT NIP, 95% pelanggan adalah perkebunan yang ada di daerah Kalimantan, dan selebihnya di Sumatera. Perkebunan-perkebunan ini

mempunyai produk-produk kimia pertanian mulai dari saat penyemaian hingga pemanenan. Biasanya pelanggan berusaha memenuhi kebutuhannya melalui satu perusahaan distributor saja untuk efisiensi biaya. Kondisi ini yang berusaha dimanfaatkan oleh PT NIP untuk dapat memenuhi seluruh kebutuhan pelanggan, termasuk kebutuhan konsultasi guna mencari solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang ada. Hal ini dengan membangun komunikasi dengan pelanggan untuk memahami apa yang menjadi kebutuhan dan permasalahan mereka yang dimaksudkan untuk dapat memformulasikan *services* yang akan diberikan kepada pelanggan. Menurut Lovelock and Wirtz (2007), *services* ini yang akan menawarkan *personal competitive advantage*. *Services* ini membutuhkan *expanded marketing mix* yang disebut juga sebagai *The 8 Ps* sebagai berikut:

#### 1. *Product Elements*

*Service products* merupakan hal vital dalam strategi pemasaran. Jika produk tidak didesain dengan baik maka produk tidak akan memberikan nilai bagi pelanggan walaupun ketujuh *Ps* lainnya dieksekusi dengan baik. Oleh sebab itu, konsep pelayanan tentang produk ini harus diformulasikan dan akan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan. *Service products* terdiri dari produk inti yang merespon kebutuhan utama pelanggan dan kumpulan dari elemen-elemen pelayanan tambahan lainnya yang akan membantu pelanggan menggunakan produk inti tersebut secara efektif.

#### 2. *Place and Time*

Menghantarkan elemen-elemen produk kepada pelanggan membutuhkan keputusan tentang di mana dan kapan *the former* disampaikan kepada *the latter*, sebagaimana metode dan jalur distribusi yang dipergunakan.

#### 3. *Price and Other User Outlays*

Strategi penetapan harga harus sangat dinamis dengan mempertimbangkan faktor-faktor terkait seperti tipe pelanggan, waktu dan tempat, tingkat permintaan, dan kapasitas yang tersedia.

#### 4. *Promotion and Education*

Promosi dan edukasi dilakukan melalui komunikasi yang memainkan tiga peran penting yaitu menyediakan *advice* dan informasi yang dibutuhkan,

memengaruhi dengan cara menjelaskan kepada *target customers* tentang *brand* yang spesifik, dan mendorong *target customers* untuk mengambil tindakan (mengonsumsi *service product* yang ditawarkan).

#### 5. *Process*

Menciptakan dan menyampaikan elemen-elemen produk membutuhkan desain dan implementasi proses yang efektif. Pelanggan sering kali terlibat secara aktif dalam proses ini, khususnya ketika pelanggan bertindak sebagai *co-producers*.

#### 6. *Physical Environment*

Tampilan dari bangunan, pemandangan, *vehicles*, perlengkapan, seragam pegawai, dan lainnya menunjukkan bukti *tangible* dari kualitas pelayanan sebuah perusahaan.

#### 7. *People*

Kualitas pelayan terkait erat dengan orang-orang yang terlibat dalam proses penyampaiannya, yaitu pegawai perusahaan penyedia pelayanan. Puas atau tidak puasnya pelanggan dapat diukur dengan cara mengukur kepuasan pelanggan dari setiap lini pemberian pelayanan pada perusahaan.

#### 8. *Productivity and Quality*

Walaupun produktivitas dan kualitas kerap diperlakukan secara terpisah, namun kedua hal tersebut harus dipandang seperti dua sisi dari koin yang sama. Meningkatkan produktivitas harus dibarengi dengan peningkatan kualitas.

### 4.7 Perencanaan Pemasaran PT NIP

#### 1. Situasi dan tren terkini

Analisis baik eksternal maupun internal telah dibahas sebelumnya. Secara garis besar, persaingan dalam industri kimia pertanian semakin meningkat. Perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian memiliki karakter relatif sama dengan PT NIP. Pembedanya adalah pelayanan yang diberikan dari pemesanan hingga pengantaran produk. Pada umumnya mereka mengedepankan *trust*, *experiences*, dan *networking* dalam menjalankan bisnisnya.

## 2. *Review Kinerja*

Berdasarkan laporan keuangan PT NIP, penjualan dari tahun 2006 ke 2007 mengalami peningkatan sebesar 10% seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Peningkatan penjualan ini memang merupakan dampak dari pengalaman para pemiliknya dalam menjual produknya yang memang mengedepankan *networking* dan *trust*. Namun untuk jangka panjang, hal ini akan menjadi sesuatu yang generik karena sebagian besar pelaku bisnis dalam industri ini, terutama yang memiliki karakteristik yang sama dengan PT NIP, cenderung melakukan hal yang sama. Dalam menetapkan harga, PT NIP tidak menganggap bahwa harga pesaing menjadi pertimbangan utama karena pelanggan cenderung loyal. Hal ini merupakan dampak positif dari usaha PT NIP dalam membangun *emotional bonding* dengan pelanggan. Untuk promosi, PT NIP tidak terlalu banyak melakukannya karena PT NIP lebih ke mencari pelanggan secara personal (segmentasi apriori). Dalam hal distribusi, PT NIP melakukan *targeting* selektif yakni di daerah Kalimantan dan Sumatera (5%). Apa yang sudah dilakukan PT NIP sudah memadai yang diindikasikan dengan meningkatnya penjualan secara signifikan, namun bukan berarti hal tersebut menjadi jaminan bahwa penjualan akan terus meningkat. Penetapan harga PT NIP akan membahayakan perusahaan dalam jangka panjang karena bagaimanapun bisnis adalah bisnis. Pelanggan dapat dengan mudah berpaling jika pesaing menawarkan *value* yang lebih besar.

## 3. *Pokok Persoalan*

Peluang dalam industri kimia pertanian ini semakin besar dengan semakin meningkatnya permintaan terhadap produk-produk kimia pertanian. Jika melihat karakter pelanggan yang cenderung ingin membeli seluruh kebutuhan dari satu provider, maka PT NIP memiliki peluang yang besar untuk dapat memenuhi seluruh kebutuhan tersebut. Produk-produk yang masih berpotensi memberikan keuntungan adalah biji-bijian, pestisida, dan *polybag*. Khusus untuk *polybag*, masih sangat sedikit pemainnya. Walaupun pasarnya *niche* namun memberikan keuntungan yang besar.

#### 4. Tujuan Pemasaran

Jangka pendek, PT NIP terus berusaha memperluas pangsa pasarnya. Jangka panjangnya, PT NIP menjadi salah satu *market leader*. Oleh sebab itu, PT NIP harus memulai memikirkan pembangunan *intangible assets* seperti *company brand*, *product brand* dan lainnya melalui aktivitas pemasaran.

#### 5. Strategi Pemasaran

Ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk melengkapi STP, yaitu:

##### a. *Competitive pricing*

Bisnis adalah bisnis. Penetapan harga yang *competitive* dengan kualitas yang superior akan menjadi *competitive advantage* bagi PT NIP. Jika tidak demikian, maka PT NIP harus melakukan diferensiasi terhadap produknya. Jika dengan harga yang relatif sama namun kualitas tidak lebih baik dari pesaing, maka kemungkinan kehilangan pelanggan semakin besar, dan demikian sebaliknya.

##### b. *Company dan product brand building*

*Company dan product brand building* hal yang sangat penting dengan pertimbangan PT NIP ingin *going concern* dan menjadi salah satu *market leader* dalam industri ini. Banyak factor yang memengaruhi pembangunan *brand* ini seperti *image* perusahaan, harga, pelayanan, kualitas dan lainnya.

##### c. *Brand Extension*

Dengan membuat suatu *consultant office* tetap dengan menggunakan *corporate brand* PT NIP sebagai suatu wadah konsultasi guna mencari solusi.

##### d. *Positioning*

*Product and Solution Provider*

##### e. *Integrated Marketing Communicationan*

Salah satu upaya dalam membangun brand yaitu dengan melakukan *integrated marketing communication* melalui beberapa tool seperti:

→ iklan pada media-media terkait (*advertisings*)

→ *website (public relation)*

→ *personnal selling*



## 6. Perencanaan Eksekusi

- *What*: disesuaikan dengan apa yang menjadi strategi dan tujuan PT NIP.
- *Who*: orang-orang yang memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan.
- *When*: dimulai pada saat awal tahun anggaran dan berakhir pada akhir tahun anggaran.
- *Where*: pasar yang ada di Kalimantan.
- *How*: dikomunikasikan ke seluruh lini yang ada agar setiap kegiatan terintegrasi.

## 7. Untung dan Rugi yang Diperkirakan

Target keuntungan 15% dari tahun sebelumnya. Penetrasi ke Sumatera dan perluasan pasar di Kalimantan.

## 8. Pengawasan terhadap eksekusi

Laporan tertulis setiap bulanan dari setiap divisi. Dilakukan supervisi.

## 9. *Contingency Plans*

*Contingency plans* disesuaikan dengan review setiap bulannya. Tergantung dari situasi dan kondisi pada waktu berjalan dan juga *forecasting* untuk beberapa waktu ke depan.

Melalui perencanaan pemasaran ini dapat diformulasikan strategi apa yang harus diimplementasikan agar berbeda dari pesaing. Strategi-strategi ini yang menjadi *competitive advantage* bagi PT NIP selain *trust*, *experience*, dan *networking*. Itulah sebabnya mengapa perencanaan pemasaran merupakan sumber *competitive advantage*.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 KESIMPULAN

Dari analisis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

##### I. Industri (Responden)

1. Persaingan dalam industri kimia pertanian telah berada pada level yang tinggi dengan semakin banyaknya pemain baru yang masuk. Banyaknya pemain baru yang masuk ini disebabkan oleh *entry barriers* yang relatif sedikit yang salah satunya disebabkan oleh dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.4 Tahun 2001 yang memperbolehkan siapa saja (perusahaan) untuk mendaftarkan formulasinya pada Departemen Pertanian. PP No.4 Tahun 2001 ini merupakan perbaikan dari regulasi sebelumnya yang hanya memberi izin kepada tidak lebih dari tiga perusahaan untuk satu formulasi.
2. Perusahaan-perusahaan kimia pertanian yang menjadi obyek penelitian dalam tesis ini, dalam menjalankan roda bisnisnya mengedepankan *trust, experiences, networking* sebagai sumber *competitive advantage* perusahaan.
3. *Understanding* dan *awareness* terhadap perencanaan pemasaran dari perusahaan-perusahaan kimia pertanian yang menjadi obyek penelitian masih rendah yang diindikasikan oleh adanya salah persepsi dari responden bahwa perencanaan pemasaran hanya tepat untuk perusahaan-perusahaan berskala besar. Seratus persen responden menyatakan bahwa perencanaan pemasaran hanya untuk perusahaan-perusahaan besar seperti Syngenta dan lainnya.
4. *Current practice* perencanaan pemasaran dalam industri pada umumnya belum berjalan dengan baik sebagai akibat rendahnya *understanding* dan *awareness* mereka terhadap perencanaan pemasaran. Prosentase implementasi perencanaan pemasaran pada responden berada pada kisaran 70%-99%. Inipun hanya merupakan asumsi dari responden saja karena mereka tidak dapat mengukur besarnya prosentase tersebut jika perencanaan pemasaran tidak dibuat secara tertulis dan detail. Prosentase ini hanya perkiraan yang tidak berdasar.

5. Perusahaan-perusahaan kimia pertanian yang menjadi obyek penelitian ini belum membuat perencanaan pemasaran secara tertulis dan detail karena perencanaan pemasaran belum dianggap sebagai sumber *competitive advantage*. Perencanaan pemasaran hanya dianggap sebagai suatu rutinitas yang tidak akan berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Disamping itu, keengganan responden dipicu oleh opini mereka bahwa perencanaan pemasaran memerlukan biaya yang besar. Oleh sebab itu, yang mampu membuat dan melaksanakan perencanaan pemasaran adalah perusahaan-perusahaan besar dalam industri ini.
6. Perusahaan-perusahaan kimia pertanian yang menjadi obyek penelitian sudah menyadari bahwa tingkat persaingan dalam industri ini berada pada *level* yang tinggi, namun mereka belum memahami dengan persis siapa yang menjadi pesaing mereka. Hal ini disebabkan oleh kurang pekanya responden terhadap persaingan.

## II. PT NIP

1. Dalam lingkungan industri yang sangat kompetitif, *trust*, *experiences*, *networking* menjadi 3 hal yang dikedepankan PT NIP sebagai sumber *competitive advantage*. Ketiga hal ini juga yang dikedepankan oleh responden. Oleh sebab itu, *trust*, *experiences*, dan *networking* menjadi hal yang biasa, bukan pembeda. Untuk jangka pendek, ketiga hal ini efektif, namun untuk jangka panjang, harus dilakukan perbaikan sesuai dengan kondisi persaingan.
2. *Understanding* dan *awareness* PT NIP terhadap perencanaan pemasaran masih rendah sebagaimana halnya dengan perusahaan-perusahaan yang menjadi objek penelitian ini. Hal ini tercermin dari persepsi para pemiliknya yang menyatakan bahwa perencanaan pemasaran belum terlalu dibutuhkan karena sejauh ini, beban kerja rutin masih bisa ditangani. Diperkuat oleh opini pemilik bahwa perencanaan pemasaran hanya merupakan rutinitas, bukan sumber *competitive advantage*.
3. PT NIP sudah menyadari bahwa perusahaan berada dalam lingkungan industri yang kompetitif, namun PT NIP belum mengetahui persis siapa yang menjadi pesaingnya selain *market leaders*. Hal ini disebabkan oleh *segmenting* dan

*targeting* yang memang membutuhkan *effort* paling besar. Akibatnya, analisis terhadap persaingan menjadi terabaikan. Padahal, dengan menganalisis pesaing, PT NIP dapat menetapkan strategi yang berbeda dari pesaing, sehingga analisis ini dapat menjadi sumber *competitive advantage*.

4. PT NIP belum membuat perencanaan pemasaran secara konkrit, tertulis dan detail sebab perencanaan pemasaran belum dianggap sebagai sumber *competitive advantage*, namun hanya sebagai proses rutin untuk mencapai target penjualan. Opini ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman dan kesadaran PT NIP tentang apa itu perencanaan pemasaran, esensinya, kegunaannya.

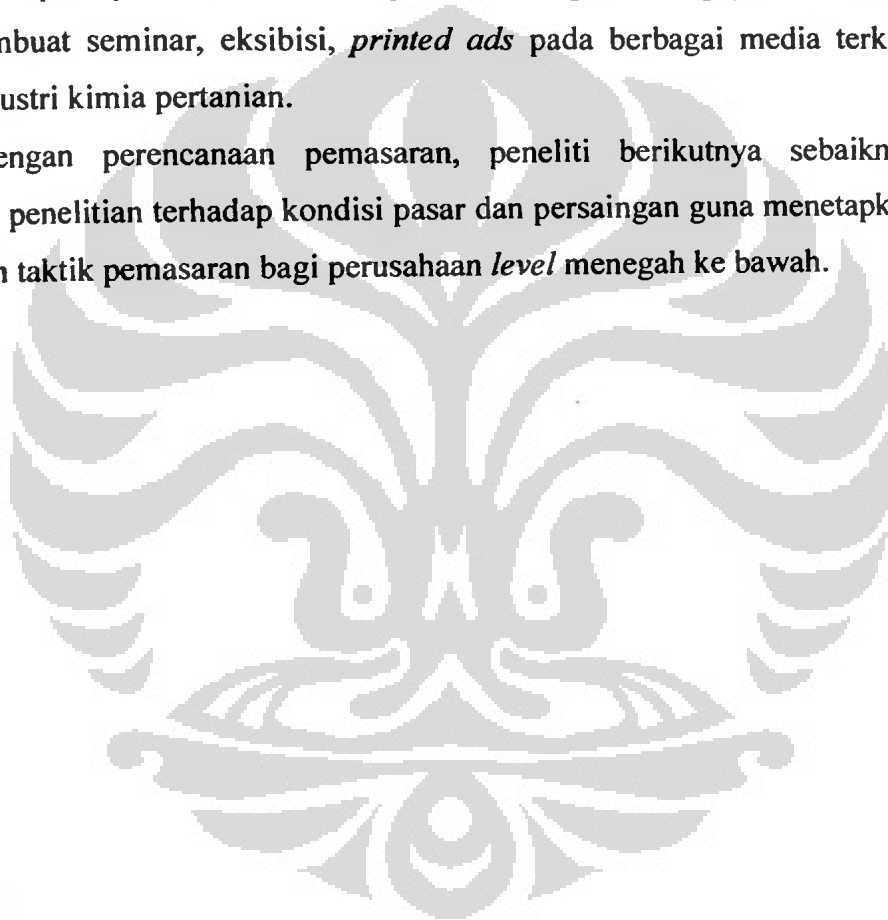
## 5.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang dapat diambil, maka saran-saran untuk PT NIP dalam rangka meningkatkan performa di tengah persaingan yang semakin ketat adalah sebagai berikut:

1. PT NIP hendaknya meningkatkan pemahaman (*understanding*) mereka tentang perencanaan pemasaran yang dapat dilakukan melalui pelatihan (*training*), seminar, lokakarya, dan diskusi.
2. PT NIP hendaknya meningkatkan kesadaran (*awareness*) mereka tentang perencanaan pemasaran melalui *benchmarking*. Hal ini dapat dilakukan melalui analisis industri baik eksternal (terhadap pesaing terutama *market leaders*) maupun internal untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan internal perusahaan.
3. Untuk menjadi berbeda dari para pesaing, PT NIP hendaknya mulai menerapkan perencanaan pemasaran secara konkrit yang dituangkan dalam dokumen tertulis yang akan menjadi sumber *competitive advantage* bagi PT NIP itu sendiri. Perencanaan pemasaran ini yang akan menjadi fondasi bagi PT NIP dalam mengimplementasikan seluruh kegiatan pemasarannya
4. Menurut Trout (2008), untuk bisa *survive* dalam dalam era *killer competition*, perusahaan harus melakukan diferensiasi, atau jika tidak maka perusahaan akan mati. Oleh sebab itu, PT NIP harus melakukan diferensiasi dengan sekaligus menjadi *provider* dan konsultan bagi seluruh pelanggan yang akan

memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi pelanggan terkait dengan industri ini. Diferensiasi ini akan menjadi *sustainable competitive advantage*.

5. Berdasarkan kategori menurut Kartajaya (2003), PT NIP termasuk dalam kategori perusahaan yang bersifat *market-driven*. Oleh sebab itu, yang akan menjadi *key successful factors* bagi perusahaan kategori ini adalah dengan melakukan *niche selectivity*, *product specialization*, dan *integrated communication*.
6. Untuk jangka panjang, PT NIP harus mulai melakukan *brand-building* yang dapat dilakukan dengan berbagai hal yang dapat membentuk *positive image* perusahaan seperti pembuatan *website* perusahaan, *sponsorship* pada berbagai acara, membuat seminar, pameran, *printed ads* pada berbagai media terkait dengan industri kimia pertanian.
7. Terkait dengan perencanaan pemasaran, peneliti berikutnya sebaiknya melakukan penelitian terhadap kondisi pasar dan persaingan guna menetapkan strategi dan taktik pemasaran bagi perusahaan *level* menengah ke bawah.



## DAFTAR REFERENSI

- Afuah, Allan (2004). *Business Model: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill-International Edition.
- Alries and Jack Trout (1982). *Positioning: The Battle of your Mind*, New York: McGraw-Hill.
- Arifin, Anwar (1984). *Strategi Komunikasi*. Bandung: Armico.
- Connerly, Mary L. & Paul B. (2005). *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills*. California: Sage Publications.
- Cranes, David W. & Nigel F. Piercy (2006). *Strategic Marketing*. McGraw-Hill – International Edition.
- De Kluyver, Cornelis A. & John A. Pearce II (2009). *Strategy A View from the Top*, New Jersey: Pearson International Edition.
- Hooley, Graham J. & Saunders, John (1993). *Competitive Positioning: The Key to Market Success*, UK: Prentice Hall International.
- Hoskisson, Robert E.; Michael A. Hitt; R. Duane Ireland; Jeffrey S. Harrison (2008). *Competing for Advantage*, Edisi kedua, Mason, Ohio: Thomson Soth-Western.
- Kartajaya, Hermawan (2003). *MarkPlus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus & Co: Membangun Strategi Perusahaan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald (1999). *Membidik Pasar Indonesia : Segmentasi-Targeting-Positioning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Philip (2003). *Marketing Management: An Asian Perspektif*, 3<sup>rd</sup> Edition. Singapore: Prentice Hall.
- Mayer, Richard E. (1989). *Models for Understanding*. Review of Educational Research Volume 59, No. 1, p. 43-64, University of California, Santa Barbara.
- Poerwadarminta, WJS (2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Porter, Michael E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November/December 1996, 64.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

Pusat Perizinan dan Investasi Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian. Pesticida Terdaftar (Pertanian dan Kehutanan).

Rangkuti, Freddy (2000). *Business Plan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, Freddy (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Thompson, Arthur A., A. J. Strickland III, John E. Gamble. *Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantages*. 16<sup>th</sup> edition. Mc Graw Hill International Edition.

Trout, Jack (2008), *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competiton*, Second edition, New Jersey: Wiley.



Universitas Indonesia

Lampiran 1

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas penulisan karya akhir kami sebagai syarat kelulusan dari Magister Manajemen Universitas Indonesia mengenai analisis industri kimia pertanian yang berkaitan dengan strategi, pemasaran dan rantai pasokan (*supply chain*), kami mohon kesediaan bapak/ibu untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut.

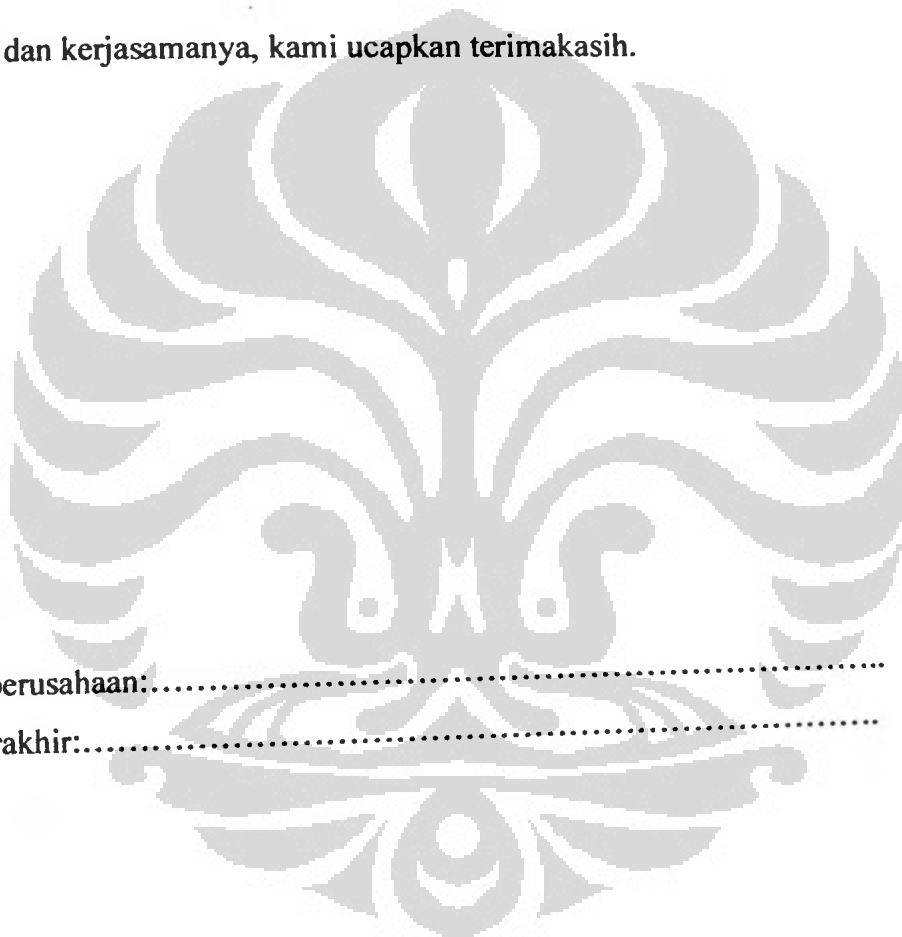
Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,

penulis

Posisi dalam perusahaan:.....

Pendidikan terakhir:.....





**PROFIL PERUSAHAAN**

1. Sejak kapan perusahaan anda beroperasi?  
Tahun .....
- Lokasi.....  
.....
  
2. Di sektor usaha apa perusahaan anda beroperasi selain di bidang kimia pertanian?
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....
  - e. ....
  - f. ....
  
3. Ada berapa jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan anda?
  - a. Sales : ..... orang
  - b. Administrasi : ..... orang
  - c. Pabrik : ..... orang
  - d. Gudang : ..... orang
  
4. Darimana modal perusahaan Anda? (Beri tanda √ pada poin yang menurut anda menjadi sumber modal perusahaan Anda dan/atau isi poin e, dan/atau f)
  - a. .... Modal sendiri
  - b. .... Pinjaman
  - c. .... Joint venture
  - d. .... Modal asing
  - e. Lainnya, sebutkan.....
  - f. Gabungan, dengan perbandingan .....
  
5. Biasanya perusahaan anda menjual/mengirim barang ke perusahaan jenis apa? (Beri tanda √ pada poin yang menurut anda merupakan jenis perusahaan tempat anda menjual/mengirim barang f, dan/atau g)
  - a. .... Distributor
  - b. .... Manufaktur
  - c. .... Supplier
  - d. .... Retailer
  - e. .... End user
  - f. Lainnya, sebutkan .....
  - g. Gabungan dari jenis perusahaan di atas dengan perbandingan.....
  
6. Kemana sasaran penjualan Anda?
  - a. Dalam negeri,  
Sebutkan nama kota.....
  - b. Luar negeri,  
Sebutkan nama negara.....
  - c. Gabungan, dengan perbandingan .....

7. Biasanya perusahaan anda membeli/menerima barang dalam bentuk apa? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda merupakan bentuk barang ketika dibeli oleh perusahaan Anda dan/atau isi poin e, dan/atau f)
- ..... Raw material
  - ..... *Finished goods bulky*
  - ..... *Finished goods packed (no label)*
  - ..... *Finished goods* yang siap dipasarkan
  - Lainnya, sebutkan.....
  - Gabungan dari jenis barang di atas, dengan perbandingan.....
8. Biasanya anda membeli/menerima barang dari jenis perusahaan apa? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda yang merupakan jenis perusahaan tempat anda membeli/menerima barang dan/atau isi poin e, dan/atau f)
- ..... Distributor
  - ..... Manufaktur
  - ..... *Supplier*
  - ..... *Retailer*
  - Lainnya, sebutkan.....
  - Gabungan dari jenis perusahaan yang telah disebutkan, dengan perbandingan.....
9. Darimana perusahaan membeli persediaan? Baik berupa bahan mentah maupun barang yang telah siap dipasarkan?
- Dalam negeri,  
Sebutkan nama kota.....
  - Luar negeri,  
Sebutkan nama negara.....
  - Gabungan, dengan perbandingan .....
10. Berapa jumlah *customers* yang membeli produk anda? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda yang merupakan kisaran jumlah produk yang Anda beli)
- ..... Kurang dari 25
  - ..... 26 – 50
  - ..... 51 – 75
  - ..... 75 – 100
  - ..... Lebih dari 100
11. Dan siapa sajakah mereka? (5 customer terbesar)
- .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
12. Berapa nilai penjualan perusahaan anda pertahun? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda merupakan kisaran nilai penjualan perusahaan Anda)
- ..... Kurang dari 10M
  - ..... 10 – 30 M
  - ..... 30 – 60 M
  - ..... 60 – 100 M
  - ..... Lebih dari 100 M

13. Berapa prosentase biaya anda dibandingkan dengan nilai penjualan anda? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda merupakan prosentase biaya dibandingkan dengan nilai penjualan)
- ..... Kurang dari 20%
  - ..... 20%-40 %
  - ..... 40,1% - 60%
  - ..... Lebih dari 60%

#### ANALISIS SUMBER DAYA, KEMAMPUAN, DAN PESAING

14. Menurut anda, apa saja yang termasuk di dalam sumber daya? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda menjadi sumber daya perusahaan Anda dan/atau isi s)
- ..... SOP (Standar Operasional Perusahaan) dalam semua fungsi
  - ..... Sumber daya manusia
  - ..... Proses/ cara kerja / metodenya
  - ..... Peralatan, seperti mesin
  - ..... Persediaan
  - ..... Material
  - ..... Bahan baku
  - ..... Paten/merk/hak cipta
  - ..... Penemuan-penemuan melalui riset pemasaran
  - ..... *Trust* (kepercayaan)
  - ..... Informasi
  - ..... *Networking* (jaringan)
  - ..... Reputasi
  - ..... Naluri
  - ..... R&D produk
  - ..... Image
  - ..... Pengalaman
  - ..... Keahlian
  - ..... Lainnya, sebutkan.....
15. Sumber daya apa saja yang dimiliki oleh perusahaan anda? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda menjadi sumber daya perusahaan Anda dan/atau isi s)
- ..... SOP (Standar Operasional Perusahaan) dalam semua fungsi
  - ..... Sumber daya manusia
  - ..... Proses/ cara kerja / metodenya
  - ..... Peralatan, seperti mesin
  - ..... Persediaan
  - ..... Material
  - ..... Bahan baku
  - ..... Paten/merk/hak cipta
  - ..... Penemuan melalui riset pemasaran
  - ..... *Trust* (kepercayaan)
  - ..... Informasi
  - ..... *Networking* (jaringan)
  - ..... Reputasi
  - ..... Naluri
  - ..... R&D produk
  - ..... Image
  - ..... Pengalaman
  - ..... Keahlian

- s. Lainnya, sebutkan.....
16. Sepengetahuan anda, *Capabilities* (kapabilitas/kemampuan) apa saja yang dimiliki oleh perusahaan anda? (Beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menurut anda merupakan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan Anda dan/atau isi poin o)
- ..... Modal insani (human capital)
  - ..... Proses produksi
  - ..... Struktur organisasi
  - ..... Rantai nilai
  - ..... R&D
  - ..... *Networking* (jaringan)
  - ..... Informasi
  - ..... *Database*
  - ..... *After sales service*
  - ..... Mesin
  - ..... Transportasi
  - ..... Sistem informasi perusahaan
  - ..... *Supply chain* (rantai pasokan)
  - ..... Pemasaran
  - Lainnya, sebutkan.....
17. Urutkan mana sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan anda berdasarkan kepentingannya:
- ..... SOP (Standar Operasional Perusahaan) dalam semua fungsi
  - ..... Sumber daya manusia
  - ..... Proses/ cara kerja / metodenya
  - ..... Peralatan, seperti mesin
  - ..... Persediaan
  - ..... Material
  - ..... Bahan baku
  - ..... Paten/merk/hak cipta
  - ..... Penemuan-penemuan melalui riset pemasaran
  - ..... *Trust* (kepercayaan)
  - ..... Informasi
  - ..... *Networking* (jaringan)
  - ..... Reputasi
  - ..... Naluri
  - ..... R&D produk
  - ..... Image
  - ..... Pengalaman
  - ..... Keahlian
  - ..... Lainnya, sebutkan.....
18. Urutkan *capabilities* (kapabilitas/kemampuan perusahaan ) yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan kepentingannya.
- ..... Modal insani (human capital)
  - ..... Proses produksi
  - ..... Struktur organisasi
  - ..... rantai nilai
  - ..... R&D
  - ..... *Networking* (jaringan)
  - ..... Informasi

- h. ....Database
- i. ....After sales service
- j. ....Mesin
- k. ....Transportasi
- l. ....Sistem informasi perusahaan
- m. ....*supply chain* (rantai pasokan)
- n. ....pemasaran
- o. ....Lainnya, sebutkan.....

19. Menurut anda, apa kunci keberhasilan dalam industri kimia pertanian? (Jawaban boleh lebih dari 1)
- a. Produk yang berbeda dari pesaing
  - b. Harga yang lebih rendah
  - c. Kualitas yang lebih baik
  - d. Kepercayaan/Trust
  - e. Rantai pasokan yang efektif
  - f. Keahlian dari pegawainya
  - g. Hubungan yang baik dengan pelanggan
  - h. Jaringan yang luas
  - i. Layanan purna jual
  - j. Lainnya, sebutkan.....
20. Menurut anda, apa tantangan dalam industri kimia pertanian? (Jawaban boleh lebih dari 1)
- a. Perubahan Kebijakan dalam mendaftarkan formulasi
  - b. Banyaknya pemain di industri kimia pertanian
  - c. Pasar yang telah dikuasi oleh pemain utama
  - d. Transportasi dalam hal pengiriman barang
  - e. Bagaimana caranya mendapatkan kepercayaan
  - f. Lainnya, sebutkan.....
21. Bagaimana tingkat persaingan industri kimia pertanian dalam 5 tahun terakhir?
- a. Tinggi
  - b. Sedang
  - c. Rendah
22. Menurut anda, siapa sebenarnya pesaing utama perusahaan anda dalam industri ini? (pesaing tidak harus memiliki karakteristik yang sama dengan perusahaan anda)
- a. Ada, (sebutkan maksimal 3 perusahaan)  
Sebutkan.....  
.....
  - b. Tidak ada
23. Berdasarkan jawaban no.15-18, menurut anda apa sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan anda yang berbeda dengan pesaing? (Jawaban boleh lebih dari 1)
- a. .... SOP (Standar Operasional Perusahaan) dalam semua fungsi
  - b. .... Sumber daya manusia
  - c. .... Proses/ cara kerja / metodenya
  - d. .... Peralatan, seperti mesin
  - e. .... Persediaan

- f. .... Material
- g. .... Bahan baku
- h. .... Paten/merk/hak cipta
- i. .... Penemuan-penemuan melalui riset pemasaran
- j. .... *Trust* (kepercayaan)
- k. .... Informasi
- l. .... *Networking* (jaringan)
- m. .... Reputasi
- n. .... Naluri
- o. .... R&D produk
- p. .... Image
- q. .... Pengalaman
- r. .... Keahlian
- s. Lainnya, sebutkan.....

24. Berdasarkan jawaban no.15-18, menurut anda apa sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan anda yang relatif sama dengan pesaing? (Jawaban boleh lebih dari 1)

- a. .... SOP (Standar Operasional Perusahaan) dalam semua fungsi
- b. .... Sumber daya manusia
- c. .... Proses/ cara kerja / metodenya
- d. .... Peralatan, seperti mesin
- e. .... Persediaan
- f. .... Material
- g. .... Bahan baku
- h. .... Paten/merk/hak cipta
- i. .... Penemuan-penemuan melalui riset pemasaran
- j. .... *Trust* (kepercayaan)
- k. .... Informasi
- l. .... *Networking* (jaringan)
- m. .... Reputasi
- n. .... Naluri
- o. .... R&D produk
- p. .... Image
- q. .... Pengalaman
- r. .... Keahlian
- s. Lainnya, sebutkan.....

25. Menurut anda, perlukah untuk melakukan pengamatan terhadap pesaing perusahaan anda? (Jawaban bisa lebih dari 1)

- a. Perlu,
  - a. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing
  - b. Untuk menentukan strategi berikutnya
  - c. Untuk mengetahui sumber daya dan kemampuan yang dimiliki pesaing
  - d. Untuk mengetahui faktor kunci keberhasilan pesaing
  - e. Lainnya, sebutkan.....
- b. Tidak perlu

26. Jika no 25, anda menjawab perlu, apa bentuk tindakan yang anda lakukan? (Jawaban bisa lebih dari 1)
- Pameran
  - Melakukan investigasi
  - seminar
  - pelatihan
  - asosiasi
  - lainnya, sebutkan.....
27. Menurut anda, perlukah mengikuti perkembangan pasar berkaitan dengan perusahaan ini? (Jawaban bisa lebih dari 1)
- Perlu,
    - Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing
    - Untuk menentukan strategi berikutnya
    - Untuk mengetahui sumber daya dan kemampuan yang dimiliki pesaing
    - Untuk mengetahui faktor kunci keberhasilan pesaing
    - Lainya, sebutkan.....
  - Tidak perlu
28. Jika no 27, anda menjawab perlu, apa bentuk kegiatan yang anda ikuti? (Jawaban bisa lebih dari 1)
- pameran
  - seminar
  - pelatihan
  - asosiasi
  - lainnya, sebutkan.....
29. Menurut anda perlukah untuk selalu meningkatkan sumber daya dan kemampuan? (Jawaban bisa lebih dari 1)
- Perlu,
    - Adaptasi terhadap perubahan lingkungan
    - Peningkatan kapasitas perusahaan
    - Mencapai tujuan perusahaan
    - Cara untuk memenangkan persaingan dalam industri kimia pertanian
    - Lainnya, sebutkan.....
  - Tidak perlu
30. Jika no 29, anda menjawab perlu, apa bentuk kegiatan yang anda ikuti? (Jawaban bisa lebih dari 1)
- pameran
  - seminar
  - pelatihan
  - asosiasi
  - Lainnya, sebutkan.....

**RENCANA PEMASARAN**

1. Bagaimana peran pemasaran dalam industri agrokimia ini?
  - a. Menjadi hal lebih penting dibandingkan bagian keuangan, SDM, dan lainnya.
  - b. Sama Pentingnya dengan yang lain
  - c. Kurang penting
  - d. Tidak lebih penting dari keuangan, SDM, operasional, strategi.
  
2. Apa saja yang terkait dengan Perencanaan Pemasaran? (Beri tanda  $\checkmark$  pada hal-hal yang menurut anda terkait dengan Perencanaan Pemasaran).
 

a. .... Tujuan Pemasaran	g. .... Produk
b. .... Analisis Industri	h. .... Harga
c. .... Analisis internal perusahaan	i. .... Promosi
d. .... Menentukan segmen pasar	j. .... Distribusi
e. .... Menentukan pasar sasaran	k. .... Implementasi
f. .... Menentukan positioning perusahaan	l. .... Kontrol terhadap implementasi
m. Lainnya: Penjelasan.....	
.....	
  
3. Seberapa penting peran pemasaran dalam hal menghasilkan keuntungan guna kelangsungan perusahaan?
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Kurang penting
  - d. Tidak penting
  
4. Apakah perusahaan Anda sudah melakukan Perencanaan Pemasaran? (Jawaban boleh lebih dari 1)
  - a. Ya
    - a. Penetapan target penjualan
    - b. Pembuatan program pemasaran
    - c. Penyusunan anggaran pemasaran
    - d. Penentuan pelaksanaan
    - e. Lainnya, sebutkan.....
  - b. Belum
    - a. Target sudah terpenuhi
    - b. Membutuhkan biaya yang besar
    - c. Keterbatasan sumber daya dan kemampuan
    - d. Sudah memiliki pangsa pasartersendiri
    - e. Lainnya, sebutkan.....
  
5. Seberapa penting Perencanaan Pemasaran itu bagi suatu perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat?
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Kurang Penting
  - d. Tidak Penting
  
6. Menurut anda, apakah perusahaan-perusahaan dalam industri agrokimia ini sudah menerapkan Perencanaan Pemasaran?
  - a. Sudah,
  - b. Sebagian
  - c. Belum



7. Perusahaan mana saja (agrokimia) yang telah menerapkan Perencanaan Pemasaran?
- .....
  - .....
  - .....
  - .....
8. Dan perusahaan mana yang terbaik dalam menerapkannya?  
Nama perusahaan .....
9. Kapan Perencanaan Pemasaran itu dibuat? (Jawaban boleh lebih dari 1)
- Pada saat pendirian perusahaan
  - Sebelum tahun anggaran berjalan
  - Tahun anggaran sedang berjalan
  - Tidak tahu
  - Tidak pasti
  - Lainnya, sebutkan.....
10. Kemudian, jika perlu, dalam jangka waktu berapa lama Perencanaan Pemasaran akan di-review?
- < 1 tahun
  - 1 tahun
  - 2 tahun
  - 3 tahun
  - 4 tahun
  - 5 tahun
  - > 5 tahun
11. Apa saja yang menjadi program pemasaran dalam perusahaan anda? Dan seperti apakah program tersebut? (Jawaban boleh lebih dari 1)
- Diferensiasi produk
  - Harga lebih murah
  - Pemberian potongan harga
  - Pemberian bonus untuk pembelian jumlah tertentu
  - Menawarkan pembelian dalam bentuk paket
  - Lainnya, sebutkan.....
12. Berapa besar anggaran untuk perencanaan pemasaran di perusahaan Anda? (Rasio terhadap total sale)
- < 5%
  - 5%-10%
  - 10,1%-15%
  - > 15%
  - Lainnya, penjelasan.....
13. Unsur-unsur apa yang mendapat perhatian paling besar dalam Perencanaan Pemasaran? (Berikan peringkat)
- ....Tujuan Pemasaran
  - ....Analisis Industri
  - ....Analisis internal perusahaan
  - ....Menentukan segmen pasar
  - ....Menentukan pasar sasaran
  - ....Menentukan positioning perusahaan
  - ....Produk
  - Lainnya: Penjelasan .....
  - ..... Harga
  - ..... Promosi
  - ..... Distribusi
  - ..... Penerapan
  - ..... Kontrol terhadap penerapan
  - ..... Pencapaian target
  - ..... Keuntungan
14. Bagaimana dengan Segmenting (segmentasi), Targeting (sasaran), dan Positioning (posisi perusahaan) perusahaan Anda? Siapa saja mereka? Dan apa positioning perusahaan Anda?

- a. Segmen (beri tanda  $\checkmark$  pada poin yang menjadi segmen perusahaan Anda dan/atau isi pada poin Lainnya.....)
1. .... Perusahaan besar
  2. ....Perusahaan menengah
  3. .... Perusahaan kecil
  4. .... Perusahaan berteknologi tinggi
  5. .... Perusahaan berteknologi rendah
  6. ....Lainnya, sebutkan.....
  7. ....Gabungan dengan perdandingan.....
- b. Target (berikan tanda  $\checkmark$  pada poin yang menjadi target perusahaan Anda dan/atau isi pada poin Lainnya.....)
1. ....Perkebunan BUMN
  2. .... Perkebunan Swasta
  3. .... Pasar Bebas
  4. .... Proyek Pemerintah
  5. ....Lainnya, sebutkan .....
  6. .... Gabungan, dengan perbandingan.....
- c. Apa positioning-nya (berikan tanda  $\checkmark$  pada poin yang menjadi positioning perusahaan Anda dan/atau isi pada poin Lainnya.....)
1. .... Harga terjangkau dengan kualitas no. 1
  2. .... Kualitas no. 1
  3. ....Harga yang kompetitif
  4. ....Pengiriman tepat waktu
  5. .... Lainnya.....
15. Berdasarkan pertanyaan no.18 tentang Segmenting (segmentasi) dan Targeting (sasaran), wilayah mana yang menjadi pasar sasaran perusahaan anda? (Berikan tanda  $\checkmark$  pada poin yang menjadi pasar sasaran dari perusahaan Anda dan/atau isi pada poin Lainnya.....)
- a. .... Sumatera
  - b. .... Kalimantan
  - c. .... Sulawesi
  - d. ....Jawa
  - e. .... Irian Jaya
  - f. ....Luar negeri, sebutkan .....
  - g. Lainnya.....
16. Apakah Segmentasi, Targeting, dan Positioning perusahaan ini menjadi suatu strategi pemasaran bagi perusahaan? (Jawaban boleh lebih dari 1)
- a. Ya, alasan
    - a. Merupakan faktor kunci keberhasilan perusahaan
    - b. Dengan STP, pasar yang dituju lebih jelas
    - c. Dapat meningkatkan penjualan
    - d. Mempermudah pemenuhan kebutuhan pelanggan
    - e. Lainnya, sebutkan.....
  - b. Tidak, alasan
    - a. Bukan merupakan faktor kunci keberhasilan perusahaan
    - b. Produk yang dihasilkan perusahaan dapat dikonsumsi semua kalangan
    - c. Penjualan ditentukan oleh hubungan baik, bukan dari STP
    - d. Tidak menjadi fokus perusahaan
    - e. Lainnya, sebutkan.....

17. Kemudian, untuk lebih mendukung strategi tersebut, adakah taktik pemasaran yang diimplementasikan dalam perusahaan Anda?
- a. Ada (berikan tanda ✓ pada poin yang menjadi taktik perusahaan Anda dan/atau isi pada poin Lainnya.....)
- .....Diferensiasi
  - .....Trust (kepercayaan)
  - .....Networking (jaringan)
  - ..... Skill (keahlian)
  - ..... Harga yang lebih murah
  - ..... Perluasan pasar
  - Lainnya.....
- b. Tidak
18. Perencanaan Pemasaran dapat menjadi suatu *Competitive Advantage* (keunggulan bersaing) bagi suatu perusahaan. Setujukah Anda tentang pendapat tersebut? (Jawaban boleh lebih dari 1)
- a. Ya, alasan.....
- a. Memberikan kepuasan kepada pelanggan
  - b. Memperoleh kepercayaan dari pelanggan
  - c. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan perusahaan
  - d. Merupakan faktor kunci keberhasilan perusahaan
  - e. Lainnya, sebutkan.....
- b. Tidak, alasan.....
- a. Bukan merupakan fokus perusahaan
  - b. Bukan merupakan faktor kunci keberhasilan perusahaan
  - c. Memerlukan biaya tambahan
  - d. Tidak meningkatkan penjualan
  - e. Lainnya, sebutkan.....