

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PUPUK MAJEMUK DI PT.PAMM BANDUNG

Dadan Abdul Aziz Mubarok
Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun
Jl. Sukarno Hatta No.448 Bandung
Email : bighaydarov@gmail.com

ABSTRAK

Perubahan yang cepat di era globalisasi saat ini, menyebabkan situasi persaingan dalam industri pupuk khususnya pupuk majemuk semakin ketat dan terbuka. Intensitas persaingan dalam industri pupuk majemuk di Indonesia ditentukan oleh 3 (tiga) faktor utama yang dikenal dengan istilah 3C yaitu *Consumer, Change, dan Competitor*.

PT PAMM sebagai salah satu perusahaan penghasil pupuk majemuk di Indonesia dalam menghadapi situasi persaingan saat ini, harus memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kemampuan memperoleh laba dalam industri dan daya saing perusahaan. Kedua kemampuan perusahaan tersebut berkaitan erat dengan pemasaran. Tujuan pemasaran dapat dicapai melalui perumusan strategi pemasaran yang tepat serta sesuai dengan kondisi perusahaan.

Lingkungan pemasaran yang terjadi dalam industri pupuk majemuk, sejalan dengan *Consumer, Change dan Competitor* yang secara langsung memberikan gambaran kepada perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya dengan cara mereposisi, merumuskan kembali strategi dan kebijakan bisnisnya terutama strategi pemasaran.

Pada metode analisis internal dan eksternal dengan menggunakan matriks IFE dan EFE, memungkinkan PT PAMM melakukan pengembangan strategi pemasarannya. Peran strategis pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dan lingkungannya, yang memungkinkan mereka membedakan dirinya secara positif dari pesaing dengan mengelola kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga ancaman dapat dihadapi dengan mengatasi kelemahan.

Kata kunci : Industri Pupuk Majemuk, PT PAMM, Pemasaran, Strategi

I PENDAHULUAN

Industri pupuk majemuk sebagai salah satu penunjang sektor pertanian di Indonesia, mengalami perubahan cukup pesat sehingga persaingan antar pelaku dalam industri ini sangat ketat dan terbuka. Intensitas persaingan menentukan sejauhmana setiap pelaku dalam industri mampu mempertahankan keberadaannya sekaligus mampu memperoleh keuntungan yang tinggi sesuai dengan tujuan perusahaan.

Tingkat persaingan dalam industri pupuk majemuk saat ini, secara langsung ditentukan oleh 3 (tiga) faktor utama, yaitu :

1. *Competitor* : menurut data Dirjen Sarana dan Prasarana Pertanian, dalam kurun waktu 3 tahun (1998 – 2001), jumlah perusahaan penghasil pupuk majemuk dari 10 perusahaan pada tahun 1998 meningkat menjadi 30 perusahaan pada tahun 2001 dengan menghasilkan 353 jenis pupuk dalam bentuk padat maupun cair. Pada tahun 2002, data Asosiasi Produsen Pupuk Skala Kecil dan Menengah Indonesia (APPKMI) mencatat terdapat 265 perusahaan penghasil pupuk dengan lebih dari 500 merek dagang.
2. *Change*, perkembangan teknologi pertanian yang mampu menghasilkan pupuk dengan formulasi komposisi unsur hara berimbang sehingga industri menjadi lebih efisien, produktif serta lebih ramah lingkungan.
3. *Consumer*, perilaku konsumen pengguna pupuk majemuk yang menuntut perusahaan untuk lebih mengerti kebutuhan dan keinginan mereka dengan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau, tersedia dalam tepat jumlah, waktu dan tempat.

PT PAMM Bandung, sebagai salah satu pelaku usaha pupuk majemuk di Indonesia, dalam menghadapi situasi persaingan saat ini harus dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kemampuan memperoleh laba dan daya saing perusahaan. Kedua kemampuan tersebut, berkaitan erat dengan kegiatan pemasaran.

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dan lingkungannya. Kesesuaian tersebut dalam rangka mencari pemecahan masalah dalam hal penentuan bagaimana bisnis yang telah dipilih dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan kompetitif atas dasar persepektif produk, harga, distribusi dan promosi untuk melayani pasar sasaran.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian bertujuan ini untuk mengetahui sampai sejauh mana PT PAMM menerapkan strategi pemasaran pupuk majemuk sebagai upaya pengembangan pemasarannya dengan memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi lingkungan pemasaran dalam industry pupuk majemuk yang saat ini dihadapi oleh PT PAMM.
2. Bagaimana posisi PT PAMM berdasarkan faktor – faktor strategis internal dan eksternal.
3. Strategi pemasaran apa yang sebaiknya diterapkan oleh PT PAMM dalam rangka pengembangan strategi pemasaran dan daya saing perusahaan.

II METODE PENELITIAN

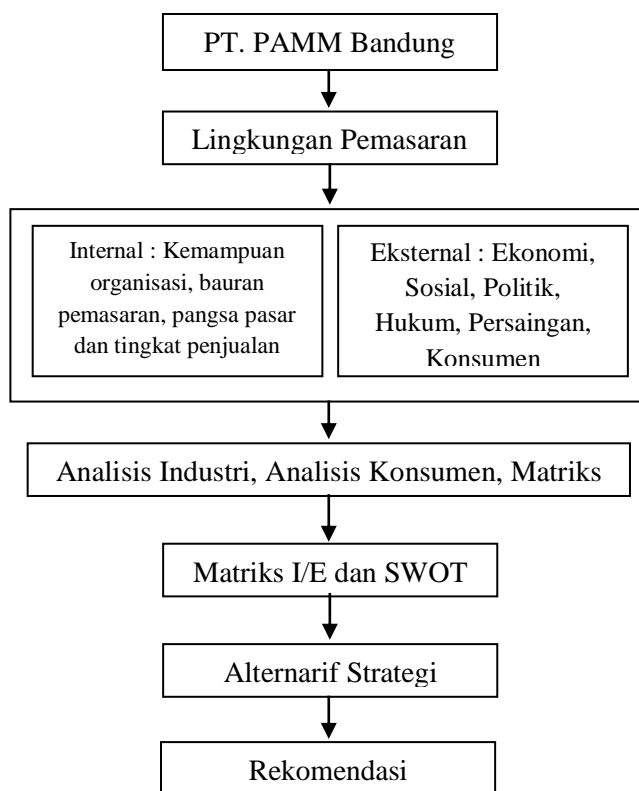
Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus diharapkan objek penelitian dapat diteleiti lebih mendalam dan intensif agar diperoleh hasil yang optimal sesuai dengan keterbatasan data.

Variabel bebas pada penelitian dari aspek penentu strategi berdasarkan pendekatan analisis internal dan eksternal (*SWOT analysis*). Variabel dependen adalah strategi pemasaran yang sesuai untuk diterapkan perusahaan berdasarkan posisi relatif dalam persaingan industri.

Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling* yaitu mengambil responden yang dipandang perlu saja yang dipilih. untuk memperoleh data dan informasi tentang variabel – variabel yang menentukan dalam

perumusan strategi pemasaran pupuk majemuk di PT PAMM. Responden yang dipilih dianggap dapat mewakili objek yang akan diteliti yaitu responden internal dan eksternal. Data dikumpulkan dan diperoleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner serta studi literatur.

Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan metode deskriptif yaitu metode analisis yang digunakan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dari objek penelitian. Adapun tahapan analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Analisis yang dilakukan ditujukan untuk mengetahui sampai sejauhmana PT PAMM menerapkan strategi pemasaran dalam mengelola bisnisnya serta mengetahui kondisi lingkungan pemasaran pada industri pupuk majemuk yang dihadapi perusahaan. Tahapan analisis ini diharapkan mengetahui kemampuan relatif perusahaan berdasarkan faktor – faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan : kemampuan organisasi, bauran pemasaran, pangsa pasar dan tingkat

penjualan) serta faktor – faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman : kondisi sosial, ekonomi, politik , hukum, persaingan serta konsumen).

Analisis lanjutan sebagai tahap pencocokan dengan kerangka kerja analisis SWOT dengan menggunakan matriks I/E dan matriks SWOT. Melalui tahapan analisis ini, perusahaan dapat merumuskan kembali alternatif strategi pemasaran yang mampu membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

III HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi dan analisis faktor – faktor strategis baik eksternal dan internal, bertujuan untuk mengetahui perubahan yang terjadi dalam lingkungan pemasaran industri pupuk majemuk. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa :

1. Lingkungan Eksternal Perusahaan

a. Industri pupuk dalam perspektif ekonomi dan bisnis

Industri pupuk merupakan salah satu sumber modernisasi agribisnis di Indonesia, karena berorientasi pada pasar komoditas pertanian. Peranan pupuk sebagai agroinput mendorong berbagai pihak baik pemerintah maupun swasta untuk melakukan pengadaan pupuk yang tepat jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat. Peningkatan produksi pupuk di Indonesia terlihat pada periode tahun 1994 – 1999 mengalami kenaikan sebesar 5,6 %, hal ini dikarenakan semakin banyaknya pabrik – pabrik pupuk yang beroperasi melakukan perluasan (Indonesian Business Trend, April 2000).

Konsumsi pupuk secara nasional setiap tahun mengalami peningkatan rata – rata diatas 10% . kondisi ini disebabkan oleh penggunaan pupuk yang terus meningkat sejalan dengan pengembangan sektor pertanian dalam bidang budidaya tanaman pangan, pemakaian pupuk untuk aplikasi sektor pertanian non pangan dan perkebunan, serta pemakaian pupuk sebagai bahan baku industri non pertanian seperti industri plastik, farmasi, kosmetik dan lain – lain (Indonesian Business Trend, April 2000).

Peranan ekspor pupuk Indonesia khususnya kawasan Asia Pasifik masih cukup terbuka, dilihat dari peningkatan kinerja ekspor pada tahun 1993 sebesar US\$ 153,4 juta menjadi US\$ 211,6 juta pada tahun 2000. (BPS, 2001).

Nilai investasi dalam pengembangan industri pupuk majemuk pada tahun 1996 sebesar US\$ 30 juta dengan kapasitas produksi sebesar 300.000 ton/tahun. Pada tahun 2000 nilai investasi ditingkatkan sampai US\$ 400 juta untuk meningkatkan kapasitas produksi sampai 700.000 ton/tahun.

Dominasi segmen pasar bisnis, menjadikan kebutuhan segmen pasar ritel mencapai 200.00 – 300.00 ton/tahun. Keadaan tersebut menjadikan potensi segmen pasar ritel cukup besar, terbukti dengan masih dilakukannya impor pupuk majemuk sebesar 1 juta ton dan kebutuhan pasar ritel yang belum terpenuhi mencapai 80% (Trubus,2002).

b. Kebijakan pemerintah

Sejalan dengan kebijakan pencabutan subsidi dan pelepasan tata niaga pupuk secara bertahap telah membuka keran baru bagi pelaku bisnis pupuk majemuk di Indonesia. Kondisi ini, mendorong peran swasta untuk ikut serta memproduksi pupuk dengan berbagai jenis. Pupuk sebagai agro input sangat menentukan keberhasilan dalam peningkatan hasil dan mutu komoditas pertanian. Oleh karena itu, kebijakan tentang penanganan pupuk dimulai sejak proses produksi, pengemasan, peredaran serta penggunaannya mengikuti peraturan perundangan yang berlaku seperti : UU no 12 tahun 1992 tentang budidaya tanaman pangan, UU no 8 tahun 1998 tentang perlindungan konsumen, PP no 8 tahun 2001 mengenai ruang lingkup pengaturan industri pupuk anorganik mulai dari pengadaan, peredaran, pengawasan serta sanksi administrasi.

c. Situasi persaingan dalam industri pupuk majemuk

Kondisi persaingan dalam industri pupuk majemuk dipengaruhi oleh banyaknya perusahaan pupuk majemuk yang mencapai 400 perusahaan (Deptan,2000), tingginya diversifikasi produk yang ditandai dengan jumlah merek pupuk

majemuk yang mencapai 500 merek (APPKMI,2002) serta aktivitas pemasaran perusahaan dalam industri yang mempunyai kesamaan dalam penentuan segmen pasar yang didominasi oleh segmen pasar bisnis. Hasil penelitian penilaian kekuatan utama persaingan berdasarkan *Five Forces Diamond* (Porter, 1997) menunjukkan bahwa tingkat persaingan dalam industri pupuk majemuk di Indonesia berada pada skala sedang mengarah tinggi (skor 2.9795) disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Rekapitulasi Lima Kekuatan Pokok Persaingan dalam Industri Pupuk Majemuk

No	Parameter	Skor	Intensitas
1	Persaingan antar kompetitor	3,0195	Tinggi
2	Ancaman pendatang baru	2.4786	Sedang
3	Ancaman produk pengganti	3,000	Tinggi
4	Kekuatan tawar menawar pemasok	3,1667	Tinggi
5	Kekuatan tawar menawar pembeli	3,1429	Tinggi
	Intensitas persaingan dalam industri	2,9795	Sedang

Klasifikasi skor intensitas persaingan :

Rendah : 1,00 – 1,99

Sedang : 2,00 – 2,99

Tinggi : 3,00 – 4,00

d. Konsumen pupuk majemuk

Konsumen pupuk majemuk di Indonesia masih di dominasi oleh segmen pasar bisnis seperti industri farmasi, kosmetik, plastik serta industri pertanian non pangan (perkebunan). Pemakaian pupuk majemuk di segmen pasar ritel masih rendah walaupun potensi untuk segmen pasar ritel cukup potensial yang mencapai 80% (Trubus, 2002).

Banyaknya perusahaan dalam industri pupuk majemuk, mempengaruhi perubahan perilaku konsumen yang menuntut produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau serta layanan yang memuaskan. Keputusan konsumen pupuk majemuk ditentukan oleh beberapa atribut atau fitur yang membentuk produk seperti : komposisi formulasi, aplikasi pemakaian, merek produk, harga

produk, ketersediaan produk, spesifikasi produk, informasi produk, layanan purna jual, ketentuan pembayaran serta keandalan pengiriman.

2. Lingkungan Internal Perusahaan

a. Kemampuan organisasi

PT PAMM termasuk kedalam kategori industri skala menengah dengan jumlah tenaga kerja kurang dari 100 orang. Keterbatasan jumlah pegawai tetap di bagian produksi dan pemasaran menjadi hambatan. Masalah alokasi tenaga kerja di bagian produksi diatasi dengan rekrutmen tenaga kerja kontrak, selain itu untuk meningkatkan jumlah produksi PT PAMM menciptakan dan mengembangkan mesin dan alat cetak pupuk dengan kemampuan produksi mencapai 2,5 ton/shift (17 ton perhari).

Mesin yang dikembangkan oleh perusahaan, memiliki keunggulan 2 kali lebih cepat dan lebih banyak dibandingkan mesin – mesin yang digunakan oleh pesaing. Secara teknis faktor kecepatan sangat mempengaruhi efisiensi biaya produksi.

Riset dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan, dapat menghasilkan variasi produk seperti pupuk majemuk tepung, urea tablet serta pupuk mikro. Dimensi variasi produk memungkinkan perusahaan melayani kebutuhan pasar yang berbeda dibandingkan pesaing, selain itu perusahaan dapat memberikan pilihan alternatif pilihan produk kepada konsumen.

Tenaga kerja pemasaran masih dijalankan oleh *agronomist*. Kondisi ini, cukup mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan serta layanan kepada konsumen. Karena fungsi agronomist dalam perusahaan lebih difokuskan dalam kegiatan riset dan pengembangan.

b. Bauran Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan sebagai bentuk penjabaran strategi dan program pemasaran adalah dengan menetapkan elemen bauran pemasaran, yaitu :

- (1) Produk ; untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, PT PAMM dalam memproduksi pupuk majemuk telah memperhatikan beberapa aspek penting yang membentuk produk yaitu :
- Merek produk : untuk membedakan secara positif dengan pesaingnya, perusahaan telah menetapkan produknya dengan merek A+ (dibaca : Aplus), hal ini untuk menunjukkan bahwa pupuk majemuk PT PAMM merupakan produk dengan grade A+ dan mempunyai kelebihan dibandingkan dengan produk yang lain.
 - Variasi produk : untuk memberikan pilihan alternatif produk kepada konsumen yang disesuaikan kebutuhan, PT PAMM menghasilkan 3 (tiga) variasi pupuk yaitu A+ 1 untuk komoditi tanaman pangan, A+ 2 untuk komoditi tanaman perkebunan, dan A+ 3 untuk tanaman umbi-umbian. Selain itu, perusahaan memproduksi pupuk dengan formula fleksibel (*customize*) secara khas untuk melayani konsumen yang tidak dapat dilayani oleh produk yang tersedia.
 - Kualitas produk : perusahaan menghasilkan produk dengan komposisi formulasi unsure hara yang disesuaikan dengan spesifik lokasi dan komoditas. Untuk menunjang kualitas produk, perusahaan telah memperoleh sertifikasi dari lembaga penguji yang berasal dari swasta /pemerintah (contoh : Sucofindo) setelah melakukan uji mutu dan efektivitas produk terlebih dahulu.
- (2) Harga : penetapan harga produk oleh perusahaan selain untuk memperoleh laba, juga bertujuan untuk mengatasi harga yang ditetapkan pesaing. Penetapan harga jual berdasarkan Harga Eceran Tertinggi (HET) untuk melindungi konsumen agar mendapatkan harga yang relative standar. Penyesuaian harga juga dilakukan berdasarkan segmen pasar produk yang disesuaikan dengan pesanan formula pupuk yang diinginkan konsumen.

- (3) Distribusi : untuk menyediakan ketersediaan produk di pasaran, saat ini perusahaan masih menerapkan distribusi secara langsung (tingkat saluran 0). Kondisi ini, menyebabkan potensi pasar yang belum dilayani oleh pesaing belum dapat dilayani dengan baik oleh perusahaan. Penyaluran produk secara langsung, disebabkan jaringan saluran pemasaran yang dikelola perusahaan belum solid.
- (4) Promosi : kegiatan mengkomunikasikan produk kepada konsumen dilakukan dengan cara *personel selling*, mengikuti pameran dagang serta promosi dalam bentuk demonstrasi plot (demplot) di daerah sentra produksi pertanian yang dekat dengan perusahaan.

c. Pangsa pasar dan tingkat penjualan

Kegiatan dan program pemasaran yang dilakukan perusahaan belum optimal, hal ini dibuktikan dari menjadikan tingkat penggunaan produk perusahaan masih kurang dari 10% dibandingkan dengan pupuk konvensional selain itu pangsa pasar pupuk majemuk perusahaan hanya mencapai 20% saja dari pesaing (PT PAMM, 2002). Penjualan produk perusahaan cukup besar di semester II setiap tahunnya, kondisi ini disebabkan permintaan meningkat bersamaan dengan kegiatan awal penanaman komoditas dan sebagai *safety stock* untuk konsumen perkebunan.

Untuk mengetahui sampai sejauhmana faktor – faktor strategis eksternal dan internal, dapat mempengaruhi pengembangan strategi pemasaran yang akan dijalankan perusahaan, tahapan selanjutnya dalam penelitian ini adalah melakukan evaluasi setiap faktor tersebut dengan menggunakan analisis SWOT.

Kerangka kerja analisis SWOT menggunakan matriks EFI dan EFE yang dilanjutkan dengan matriks I/E serta matriks SWOT. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara simultan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (David, 1997).

Adapun hasil evaluasi dari faktor – faktor strategis tersebut, adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Evaluasi Faktor Strategis Eksternal (EFE Matriks)

Indikator	Skor		
	Bobot	Rating	Bobot Tertimbang
Peluang :			
Potensi pasar	0,1030	4,0	0,4121
Keberadaan asosiasi produsen pupuk	0,1030	3,0	0,3091
Keberadaan pemasok	0,0735	3,0	0,2205
Stabilitas poleksoshumkam	0,0833	3,0	0,2500
Keberadaan lembaga keuangan	0,0720	2,0	0,1439
Total A (Peluang)			1,3356
Ancaman :			
Intensitas persaingan	0,0803	2,0	0,1606
Daya tawar pembeli	0,0864	3,0	0,2591
Daya tawar pemasok	0,0833	3,0	0,2500
Kebijakan pemerintah	0,0727	2,0	0,1455
Ancaman produk pengganti	0,0689	2,0	0,1379
Ancaman pendatang baru	0,0788	2,0	0,1576
Pasokan bahan baku berkualitas	0,0947	3,0	0,2841
Total B (Ancaman)			1.3947
Total A + B			2,7303

Hasil penilaian faktor – faktor strategis eksternal, diketahui bahwa secara umum masuk dalam kategori sedang (2,7303). Kondisi ini, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dalam menghadapi dan memanfaatkan faktor – faktor eksternal tersebut.

Faktor eksternal yang cukup penting sebagai peluang untuk dimanfaatkan perusahaan antara lain : potensi pasar pupuk majemuk yang masih cukup besar, keberadaan asosiasi produsen pupuk majemuk sebagai fasilitator untuk meningkatkan daya tawar dengan pihak luar.

Faktor eksternal berupa ancaman yang harus mendapat perhatian dari perusahaan antara lain : kekuatan tawar pembeli dan pemasok serta kontinuitas pasokan bahan baku yang berkualitas.

Berdasarkan hasil evaluasi dari responden, menunjukkan bahwa faktor strategis internal perusahaan berada diatas rata-rata yaitu sebesar 2,8243 (Tabel 3). Kondisi ini, apabila dikelola dengan baik akan membantu perusahaan dalam menentukan pengembangan bisnis dan pemasaran.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Faktor Strategis Internal (IFE Matriks)

Indikator	Skor		
	Bobot	Rating	Bobot Tertimbang
Kekuatan :			
Kualitas produk	0,0776	4,0	0,3106
Memiliki merek	0,0781	3,0	0,2343
Harga terjangkau	0,0790	3,0	0,2371
Pengalaman menjual	0,0776	4,0	0,3105
Ketersediaan produk	0,0767	3,0	0,2300
Dukungan manajemen	0,0705	4,0	0,2819
Teknologi	0,0719	3,0	0,2157
Sertifikasi produk dan hak paten	0,0671	3,0	0,2014
Total A (Kekuatan) :			2,0214
Kelemahan :			
Promosi yang terbatas	0,0690	2,0	0,1381
Jaringan distribusi terbatas dan belum solid	0,0519	2,0	0,1038
Keterbatasan layanan purna jual	0,0524	2,0	0,1048
Keterbatasan finansial	0,0543	2,0	0,1086
Riset dan pengembangan tidak kontinu	0,0638	2,0	0,1276
SDM pemasaran terbatas	0,0571	2,0	0,1143
Informasi basis konsumen belum tersedia	0,0529	2,0	0,1057
Total B (Kelemahan)			0,8029
Total A + B :			2,8243

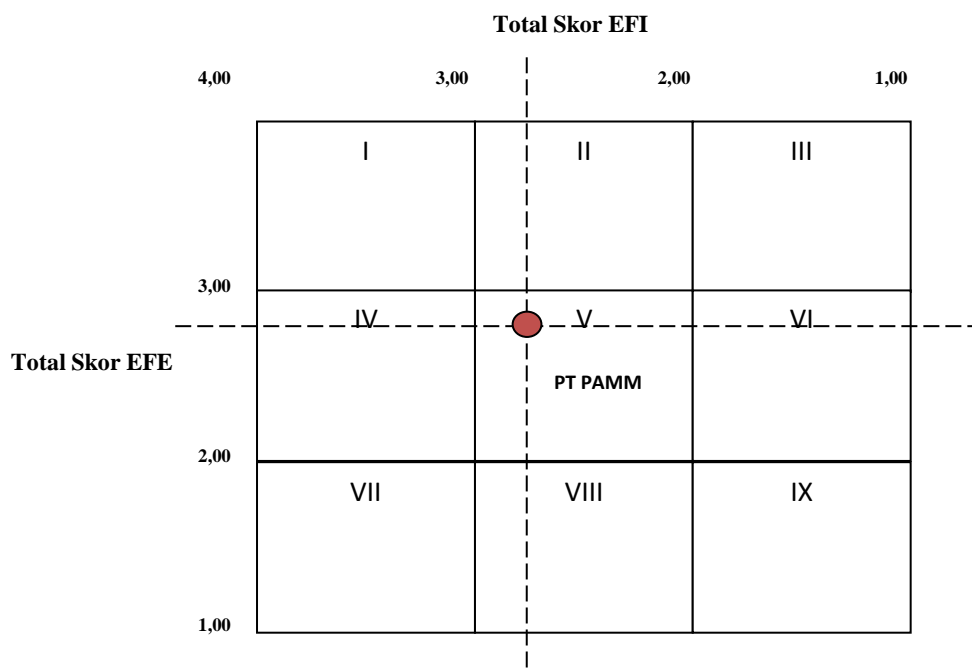
Kekuatan perusahaan terlihat dari produk yang dihasilkan berkualitas yang ditujukan dengan adanya merek produk dan sertifikat mutu produk, ketersediaan variasi produk, penetapan harga yang kompetitif, dukungan manajemen serta memiliki teknologi yang handal dibandingkan pesaing.

Kelemahan perusahaan yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan antara lain : kegiatan distribusi dan promosi, kegiatan layanan pelanggan, riset dan pengembangan, ketersediaan SDM pemasaran serta informasi basis konsumen belum tersedia secara lengkap.

Berdasarkan hasil identifikasi, analisis dan evaluasi setiap faktor strategis eksternal dan internal, dan dilanjutkan dengan pemetaan pada matriks I/E, maka posisi koordinat PT PAMM (2,7303 ; 2,8243) berada pada kuadran V yaitu posisi

perusahaan *hold and maintain* (gambar 2). Menurut David (1997) strategi pemasaran yang dapat diterapkan pada perusahaan adalah :

- (a) Strategi penetrasi pasar : peningkatan program promosi, mengembangkan jaringan distribusi serta menerapkan layanan pelanggan dalam menanggapi keluhan dan klaim.
- (b) Strategi pengembangan produk : menambah atau memodifikasi produk yang sudah ada untuk meningkatkan penjualan



Gambar 2. Posisi PT PAMM Berdasarkan Matriks I/E

2 (dua) besaran strategi pemasaran diatas, dapat dijadikan pedoman untuk pemilihan alternatif strategi yang dituangkan dalam matriks SWOT (gambar 3).

INTERNAL EKSTERNAL	INTERNAL	Kekuatan – Kekuatan (Strengths) : 1.Kualitas produk yang kompetiti (S1) 2.Produk telah memiliki merek (S2) 3.Harga produk yang kompetitif (S3) 4.Pengalaman perusahaan dalam menjual produk (S4) 5.Produk telah bersertifikasi (S5) 6.Ketersediaan variasi produk (S6) 7.Dukungan manajemen dalam bentuk <i>support team</i> (S7) 8.Memiliki teknologi yang handal (S8)	Kelemahan – kelemahan (Weakness) : 1.Kegiatan promosi belum optimal (W1) 2.Distribusi terbatas dan belum solid (W2) 3.Layanan purna jual belum optimal (W3) 4.Keterbatasan modal perusahaan (W4) 5.Riset dan pengembangan belum kontinu (W5) 6.Belum tersedianya SDM pemasaran (W6) 7.Belum tersedianya informasi basis konsumen yang komprehensif (W7)
	Peluang – Peluang (Opportunities) : 1.Potensi pasar pupuk majemuk yang masih besar (O1) 2.Keberadaan asosiasi untuk membantu pengembangan perusahaan (O2) 3.Keberadaan distributor di setiap wilayah pemasaran (O3) 4.Keberadaan lembaga keuangan/perbankan sebagai salah satu sumber permodalan perusahaan (O4) 5.Stabilitas ekonomi, social dan politik (O5)	Strategi S – O :	Strategi W – O
Ancaman – Ancaman (Threats) : 1.Tingkat persaingan dalam industri (T1) 2.Kebijakan pemerintah dalam pengembangan industri pupuk majemuk (T2) 3.Kekuatan tawar pembeli (T3) 4.Kekuatan tawar pemasok (T4) 5.Munculnya produk pengganti (T5) 6.Masuknya pendatang baru (T6) 7.Pasokan bahan baku yang berkualitas (T7)	Strategi S – T :	Strategi W – T :	

Gambar 3. Matriks SWOT PT PAMM Bandung

Alternatif strategi pemasaran yang diperoleh dari matriks SWOT diatas, merupakan arakan bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan

pemasaran yang dipengaruhi oleh intensitas dan pola persaingan, keadaan konsumen serta perkembangan potensi pasar pupuk majemuk.

Strategi pemasaran yang dapat diterapkan perusahaan, sebagai upaya pengembangan pemasaran berdasarkan posisi perusahaan adalah strategi pemasaran permintaan selektif. Pemilihan strategi ini sesuai dengan kemampuan perusahaan yang bertujuan untuk : memperluas pasar yang dilayani, merebut pelanggan dari perusahaan pesaing serta mempertahankan diri dan meningkatkan permintaan dari basis konsumen saat ini.

Rekomendasi alternatif strategi pemasaran, diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan pengembangan strategi pemasaran yang akan dilaksanakan. Adapun implikasi manajerial sebagai langkah pengembangan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. Implikasi Manajerial dan Program Pemasaran

Indikasi	Alternatif Strategi	Program Pemasaran	Tujuan	Penanggung Jawab
Anggapan produk yang dihasilkan perusahaan sama dengan produk pesaing	Membangun citra produk	<i>Positioning</i> produk sebagai produk yang berkualitas, aplikatif dengan harga terjangkau	Meningkatkan pangsa pasar dan penjualan	Manajer pemasaran dan produksi
Potensi pasar pupuk majemuk yang cukup besar terutama di segmen pasar ritel	Melayani segmen pasar ritel	Melayani pembelian dalam volume kecil, menyederhanakan proses pemesanan produk serta mempercepat waktu pengiriman	Membangun basis konsumen segmen pasar ritel	Manajer pemasaran
Ketersediaan produk untuk segmen pasar ritel	Menambah dan memperkuat saluran distribusi	Menambah jumlah distributor, perantara penjualan serta membentuk <i>marketing executive</i>	Memperluas <i>market coverage</i> dan meningkatkan pelayanan untuk segmen pasar yang sudah ada	Manajer pemasaran dan SDM
Sumber informasi bagi konsumen hanya berasal dari penawaran langsung	Meningkatkan program promosi	Integrasi komunikasi pemasaran dengan meningkatkan iklan, promosi penjualan serta <i>personel selling</i> dan pameran dagang terutama di daerah sentra produksi pertanian	<i>Brand awareness</i> dan <i>usage</i> , serta perluasan basis konsumen	Manajer pemasaran
Pelanggan mudah beralih ke perusahaan pesaing	Membangun dan meningkatkan loyalitas pelanggan	Menjaga kontinuitas pasokan pupuk dan meningkatkan pelayanan untuk pelanggan dalam bentuk : konsultasi teknis, ketentuan pembayaran, serta merespon keluhan	Peningkatan volume penjualan serta membangun pemasaran relasional	Manajer pemasaran , produksi dan SDM
Tingkat diferensiasi produk yang tinggi	Riset dan pengembangan produk	Pengembangan produk untuk pasar ritel yang disesuaikan dengan pemesanan (<i>customized</i>)	Memperluas <i>target market</i> dan peningkatan volume penjualan	Manajer produksi dan pemasaran

IV KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa intensitas persaingan dalam industry pupuk majemuk yang dihadapi oleh perusahaan berkategori sedang mengarah intensitas tinggi, kondisi ini disebabkan oleh banyaknya perusahaan sejenis dalam industry, tingkat diferensiasi produk yang tinggi, kesamaan dalam melayani pasar sasaeen (konsumen industri), serta faktor kebijakan pemerintah,

Hasil analisis konsumen diketahui bahwa, saat ini perusahaan cukup mampu memenuhi kebutuhan konsumennya. Namun masih ada yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, terutama dalam aspek ketersediaan produk, kemudahan dalam memperoleh informasi produk serta layanan purna jual produk. Ketiga aspek tersebut menjadi penting, karena sangat mempengaruhi keputusan pembelian konsumen.

Hasil identifikasi dan analisis faktor – faktor strategis internal dan eksternal perusahaan diketahui bahwa :

1. Kekuatan yang dimiliki perusahaan terdiri dari : kemampuan menghasilkan produk yang berkualitas, komitmen manajemen perusahaan dalam membentuk business support team, serta pengelolaan teknologi secara mandiri.
2. Kelemahan yang dimiliki perusahaan terdiri dari : kurangnya program dan kegiatan promosi, keterbatasan saluran distribusi, belum optimalnya layanan purna jual, struktur permodalan yang belum memadai, masih kurangnya kegiatan penelitian dan pengembangan produk, masih rendahnya kinerja pemasaran serta keterbatasan SDM pemasaran.
3. Peluang yang dimiliki perusahaan terdiri dari, masih besarnya potensi pasar pupuk majemuk terutama untuk pasar ritel, keberadaan wadah asosiasi produsen pupuk sebagai fasilitator pengembangan bisnis, keberadaan lembaga keuangan dan perbankan sebagai alternatif sumber permodalan perusahaan serta situasi politik, hokum dan keamanan yang relative stabil.
4. Ancaman yang dihadapi perusahaan terdiri dari : intensitas persaingan yang cukup tinggi dalam industri pupuk majemuk, kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli, ancaman produk pengganti dan masuknya perusahaan

pendatang baru, kontinuitas ketersediaan bahan baku yang berkualitas serta kebijakan pemerintah tentang industri pupuk majemuk.

Nilai evaluasi faktor – faktor strategis internal perusahaan, adalah 2,8243 yang berarti perusahaan cukup mampu mengelola kekuatan yang dimiliki untuk meminimalkan kelemahan yang ada. Nilai evaluasi faktor – faktor strategis eksternal perusahaan, adalah 2,7303 yang menggambarkan bahwa kemampuan perusahaan cukup baik dalam merespon perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal. Berdasarkan nilai evaluasi faktor – faktor strategis internal maupun eksternal, apabila dipetakan matriks I – E , posisi PT PAMM berada di kuadran V yang menggambarkan posisi *hold and maintain* .

Strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam posisi *hold and maintain* adalah Strategi Pemasaran Permintaan Selektif. Strategi pemasaran ini bertujuan untuk : (a) memperluas pasar yang dilayani (*served market*) dengan cara menambah dan memperkuat saluran distribusi serta mengembangkan lini produk, (b) merebut pelanggan pesaing dengan cara kepemimpinan harga, diferensiasi produk dan pengembangan bauran promosi, (c) mempertahankan dan meningkatkan permintaan dari basis pelanggan saat ini, dengan cara peningkatan program layanan konsumen (purna jual dan konsultasi) serta membangun pemasaran relasional dengan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Agribisnis Indonesia, 2000, Pupuk : Kan Tidak Harus Prill?. Volume 04/2000, Jakarta
- Angipora, M.P, 2002, Dasar – dasar Pemasaran, Edisi Kedua, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- APPKMI, 2002, Perkembangan Industri Pupuk Majemuk di Indonesia, APPKMI, Bandung
- Badan Pusat Statistik, 2001, Hasil Ekspor Industri Pupuk Indonesia Tahun 1993 – 2000, BPS,b Jakarta
- Chandra, G, 2002, Strategi dan Program Pemasaran, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Darmasto, P, 2002, Analisis Formulasi Strategi Survival Produsen Pupuk Skala Kecil (Studi Kasus CV Gibson Indonesia), Tesis, Magister Manajemen Agribisnis, Institut Pertanian Bogor, Bogor
- David, F.R, 1997, *Strategic Management*, 6th edition, Prentice Hall International Inc, New Jersey
- Direktorat Jenderal Sarana dan Prasarana Pertanian, 2001, Perkembangan Industri Pupuk di Indonesia, Departemen Pertanian, Jakarta.
- Indonesian Business Trend, 2000, Perkembangan Industri Pupuk di Indonesia, No 08 18 April 2000, Jakarta
- Kertajaya, H. 1997, Siasat Memenangkan Persaingan Global, SWA, Jakarta
- Kotler, Philip, 1997, Manajemen Pemasaran Jilid I dan II (terjemahan), PT Prenhallindo, Jakarta
- Porter, Michael E. 1997, Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul (terjemahan), PT Binarupa Aksara, Jakarta
- Rangkuti, Freddy, 1999, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sutojo, S dan Kleinsteuber, F, 2002, *Strategic Marketing Management*, Seri Manajemen No. 6, PT Gamar Mulia Pusaka, Jakarta.
- Trubus , 2002, Potret Bisnis Pupuk Majemuk, Trubus 388 Edisi Maret 2002/XXXIII Halaman 74 – 76, Jakarta.

Riwayat Hidup :

Dadan Abdul Azis Mubarok, SP., MM. Pendidikan terakhir S2 IPB. Sekarang menjadi Dosen di YIM STIE INABA