

**HASIL PENELITIAN**

**STRATEGI PENGEMBANGAN PEMASARAN PUPUK NON  
SUBSIDI PT. PUPUK INDONESIA NIAGA CABANG  
MAKASSAR**

*MARKETING STRATEGY OF NON SUBSIDED FERTILIZER  
PT. PUPUK INDONESIA NIAGA MAKASSAR BRANCH*



**OLEH**

**ANDI NURUL SARAH BULQIS  
A012191018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PEMBANGUNAN PEMASARAN PUPUK NON SUBSIDI  
PT. PUPUK INDONESIA NIAGA CABANG MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**ANDI NURUL SARAH BULQIS  
A012191018**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **21 JULI 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

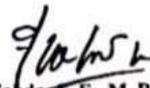
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



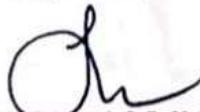
Prof. Dra. Hj. Dian A. S. Parawansa, M. Si., Ph. D.  
NIP. 19620405 198702 2 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si.  
NIP. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP.19680629 199403 1 002



Ketua Program Studi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.  
NIP. 19640205 196810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : ANDI NURUL SARAH BULQIS  
Nim : A012191018  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **"STRATEGI PENGEMBANGAN PEMASARAN PUPUK NON SUBSIDI PT. PUPUK INDONESIA NIAGA CABANG MAKASSAR"**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya gunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 15 Agustus 2023

Yang Menyatakan,



ANDI NURUL SARAH BULQIS

## ABSTRAK

ANDI NURUL SARAH BULOIS. *Strategi Pengembangan Pemasaran Pupuk Nonsubsidi PT Pupuk Indonesia Niaga Cabang Makassar* (dibimbing oleh Dian A. S. Parawansa dan Wahda).

Penelitian ini bertujuan (1) mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal yang memengaruhi pemasaran pupuk nonsubsidi PT Pupuk Indonesia Niaga dan (2) menganalisis serta merumuskan strategi pengelolaan dan pengembangan pemasaran pupuk nonsubsidi PT Pupuk Indonesia Niaga. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis matriks SWOT didapatkan empat alternatif strategi, yaitu (1) menggunakan *branding* dan strategi pemasaran yang unik untuk membedakan produk pupuk dari pesaing dan meningkatkan daya tarik pelanggan; (2) menciptakan program Pengembangan Pasar Bersama; (3) meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memperkuat kemampuan internal dalam menghadapi perubahan pasar dan meningkatkan keahlian teknis; dan (4) memperluas pasar internasional dengan mengembangkan pupuk organik ramah lingkungan yang inovatif dan mengaitkannya dengan kesadaran akan keberlanjutan. Berdasarkan matriks QSPM, strategi alternatif menggunakan *branding* dan strategi pemasaran yang unik untuk membedakan produk pupuk dari pesaing dan meningkatkan daya tarik pelanggan menghasilkan total nilai daya tarik sebesar 5.654, yang berarti strategi tersebut merupakan strategi alternatif yang penting untuk dijalankan PT Pupuk Indonesia Niaga saat ini. Strategi alternatif ini dinilai penting karena mampu menarik daya tarik pelanggan dan meningkatkan penjualan.

Kata kunci: strategi pengembangan, SWOT, QSPM.



## ABSTRACT

ANDI NURUL SARAH BULOIS. *Marketing Strategy of Non-Subsidized Fertilizer, PT. Pupuk Indonesia Niaga Makassar Branch* (supervised by Dian A. S. Parawansa and Wahda)

The research aims at: 1) identifying the external and internal environments affecting the marketing of the non-subsidized fertilizer, PT. Pupuk Indonesia Niaga. 2) analysing and formulating the management strategies and marketing development of the non-subsidized fertilizer PT. Pupuk Indonesia Niaga. The research used the qualitative and quantitative methods. The research results indicate that the results of the SWOT matrix analysis reveal the four alternative strategies, namely: 1) using the unique branding and marketing strategies to distinguish the fertilizer products from the competitors and increase the customers' attractiveness, 2) creating the common market development program, 3) improve the employees' training and development to strengthen the internal capabilities in dealing with the market changes and improve technical expertise, 4) expanding the international market by developing the innovative environmentally friendly organic fertilizers and linking them with the awareness of sustainability. Based on the QSPM matrix, the alternative strategies use the unique branding and marketing strategies to distinguish the fertilizer products from the competitors and increase customers' attractiveness and produce the total attractiveness value of 5,654, which means that this strategy is an important alternative strategy for PT. Pupuk Indonesia Niaga today. This alternative strategy is considered important because it can attract the customers and increase the sales.

Key words: development strategy, SWOT, and QSPM.



## DAFTAR ISI

HASIL PENELITIAN .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI .....	vi
KATA PENGANTAR.....	v
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori .....	9
2.1.1. Manajemen Strategi Pemasaran .....	9
2.1.2. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	21
2.1.3. Kuadran Analisa SWOT .....	32
2.1.4. Matriks SWOT ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ) .....	33
2.1.5. Proses Memformulasi Strategi.....	34
2.2. Tinjauan Empiris .....	39
BAB III KERANGKA PIKIR .....	44
BAB IV METODE PENELITIAN.....	47
4.1. Rancangan Penelitian .....	47
4.2. Situs dan Waktu Penelitian.....	47
4.3. Populasi dan Sampel .....	47
4.4. Sumber Data.....	48

4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	48
4.6. Metode Analisis Data .....	49
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	55
5.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	55
5.2 Analisis Lingkungan Usaha. ....	57
5.3 Pembahasan .....	78
BAB VI PENUTUP .....	86
6.1 Kesimpulan .....	86
6.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA .....	88

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, Karena atas Rahmat dan Ridhonya penulis dapat menyelesaikan Penelitian Thesis dengan judul **“Strategi Pengembangan Pemasaran Pupuk Non Subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga Cabang Makassar”** , yang merupakan syarat dalam rangka menyelesaikan studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam proses penulisan Thesis ini ada banyak pihak yang telah memberikan banyak bantuan, dukungan, masukan , informasi, serta semangat kepada penulis. Untuk itu penulis sangat bersyukur dan mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan turut berkontribusi dalam penyelesaian Thesis ini, Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua Orang Tua penulis Bapak Ir. Andi Muhammad Arifin M.Si serta Ibunda Dra. Heni Indrawati MBA yang sangat berjasa telah membesarkan ,mengasuh, memberikan cinta dan kasih sayangnya kepada penulis selama ini, Terima kasih atas hari hari penuh dengan dukungan dan semangat yang diberikan kepada penulis dan Penulis juga ingin berterima kasih kepada Kedua Adik kesayangan penulis A. Muhammad Yusuf dan A.Nurul Aulia yang senantiasa menyemangati penulis.
2. Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D selaku Ketua Penasihat atau Dosen Pembimbing Thesis penulis yang telah membagikan ilmu, saran, masukan serta arahan dan bimbingan selama proses penulisan Thesis ini.
3. Ibu Dr.Wahda, S.E., M.Pd., M.Si selaku Sekertaris Penasihat yang telah memberikan Saran dan Masukan dan segala ilmu dan arahan serta bimbingan yang telah diberikan sehingga proses penyelesaian penulisan dapat berjalan dengan lancar.

4. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E ., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin .
5. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan Selaku Anggota Penasihat yang banyak memberikan Saran dan Masukan yang telah diberikan kepada penulis selama proses Pembuatan Thesis.
6. Prof. Dr. H. Jusni, S.E., M.Si dan Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si selaku Anggota Penasihat penulis yang telah memberikan Saran dan Masukan agar hasil penelitian menjadi lebih baik.
7. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
8. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan selama proses perkuliahan.
9. Seluruh Sahabat dan Rekan penulis yang tidak pernah lupa memberikan semangat agar penyusunan Thesis ini dapat segera selesai.
10. Terima kasih kepada Kepala Cabang PT. Pupuk Indonesia Cabang Makassar serta Seluruh Karyawan yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis sehingga proses penyusunan Penulisan ini dapat berjalan dengan baik, dan semoga hasil dari Thesis ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mengharapkan kritikan serta saran yang sifatnya membangun untuk penyempurnaan thesis ini, serta diharapkan agar thesis ini dapat berguna bagi banyak pihak. Aamiin Ya Rabbal Alamin,

Makassar, 15 Agustus 2023

Penulis

Andi Nurul Sarah Bulqis

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat seiring berkembangnya dunia bisnis modern. Kondisi ini membuat peran pemasaran menjadi penting bagi sebuah perusahaan. Satu perusahaan dapat menjual barang dan jasa dengan mudah sehingga persaingan akan semakin ketat. Banyaknya usaha yang ada semakin membuat banyak perusahaan tertarik dalam persaingan usaha untuk mendapatkan konsumen yang membeli produk yang ditawarkan.

Pemasaran menjadi suatu proses dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen (Maulana et al., 2022).

Tumbuhnya persaingan menyebabkan kegiatan pemasaran sangat berperan dalam meningkatkan penjualan karena pemasaran merupakan tali penghubung antara produsen dan konsumen, sehingga dengan adanya sistem pemasaran akan menimbulkan suatu hubungan dimana konsumen akan membutuhkan barang dan produsen akan menghasilkan barang yang dibutuhkan konsumen. Dengan demikian keberhasilan suatu perusahaan dalam pemasaran tergantung pada keahlian dan kebijakan perusahaan dalam mengelola dan menentukan variabel *marketing mix* yang saling berhubungan sebagai system (Nurdin, 2020). Pupuk merupakan produk penting dalam dunia pertanian karena merupakan faktor penunjang utama dalam meningkatkan produktifitas hasil pertanian (Maulana et al., 2022).

Apabila perencanaan pemasaran tidak dilakukan, maka pemasaran hasil produksi perusahaan tidak berhasil secara maksimal. Masalah pemasaran pada perkembangan dunia usaha sekarang ini pemasaran semakin melimpah, suasana persaingan, baik dalam tingkat nasional maupun internasional menunjukkan adanya peningkatan. Hal ini menyebabkan dunia usaha harus lebih mengenal manajemen pemasaran (Nurdin, 2020).

PT. Pupuk Indonesia Niaga Cabang Makassar menawarkan dua jenis produk pupuk yakni pupuk subsidi dan non subsidi. Keberhasilan penjualan produk pupuk non subsidi tidak terlepas dari kegiatan pemasaran yang meliputi harga dan kualitas produk yang dapat menarik minat serta keputusan pembelian produk dari masyarakat sebab pupuk non subsidi merupakan alternatif pilihan bagi petani selain pupuk subsidi yang harganya jauh lebih murah.

Dalam hal penjualan pupuk non subsidi dan subsidi memiliki perbedaan harga serta volume penjualan yang berbeda. Adapun data tentang penjualan pupuk subsidi dan non subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1. Penjualan Pupuk PT. Pupuk Indonesia Niaga Cabang Makassar  
Tahun 2019-2021

TAHUN 2019			
KATEGORI PUPUK	JENIS PUPUK	VOLUME/TONASE	OMZET (RP/JUTA)
PUPUK SUBSIDI	Urea	20309.50	35135.44
	SP 36	5337.25	10966.93
	ZA	4134.50	5053.93
	NPK	20205.90	45095.89
	Organik	1687.00	732.79
	<b>TOTAL</b>	<b>51674.15</b>	<b>96984.98</b>
PUPUK NONSUB	Urea	700.44	3451.51
	NPK	331.70	2050.75
	Dolomit	78.00	128.70

	Borate	6.50	96.85
	TSP	22.80	130.85
	Lain-lain	0.20	26.38
	<b>TOTAL</b>	<b>1139.64</b>	<b>5885.04</b>
<b>TAHUN 2020</b>			
<b>KATEGORI PUPUK</b>	<b>JENIS PUPUK</b>	<b>VOLUME/TONASE</b>	<b>RP/JUTA</b>
<b>PUPUK SUBSIDI</b>	Urea	23760.55	41105.77
	SP 36	4628.80	8941.99
	ZA	4512.55	6009.90
	NPK	27616.60	62884.24
	Organik	2394.00	1033.77
	<b>TOTAL</b>	<b>62912.50</b>	<b>119975.67</b>
<b>PUPUK NONSUB</b>	Urea	670.58	3326.00
	NPK	564.97	3620.41
	SP 36	25.00	142.64
	BIOFERTIL	15.09	242.84
	<b>TOTAL</b>	<b>1275.64</b>	<b>7331.89</b>
<b>TAHUN 2021</b>			
<b>KATEGORI PUPUK</b>	<b>JENIS PUPUK</b>	<b>VOLUME/TONASE</b>	<b>RP/JUTA</b>
<b>PUPUK SUBSIDI</b>	Urea	16407.50	35768.35
	SP 36	1781.90	4155.06
	ZA	4478.50	7308.09
	NPK	25614.40	59128.17
	Organik	1841.20	1343.23
	<b>TOTAL</b>	<b>50123.50</b>	<b>107702.9</b>
<b>PUPUK NONSUB</b>	Urea	1021.41	5699.91
	NPK	1720.68	10569.73
	SP 36	43.50	251.36
	BIOFERTIL	9.00	135.29
	ZK	1.80	14.40
	<b>TOTAL</b>	<b>2796.39</b>	<b>16670.7</b>

Sumber: PT. Pupuk Indonesia Niaga (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa dalam hal volume dan omzet penjualan pupuk non subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga selama tiga tahun terakhir masih jauh dibawah jenis pupuk non subsidi yang dipengaruhi oleh banyak hal diantara persepsi masyarakat akan harga, kualitas produk, serta promosi pupuk yang ditawarkan.

Perusahaan dengan satu atau dua jenis barang atau jasa, perhitungan harga pokok yang akurat tidak terlalu sulit, namun sebaliknya bagi perusahaan yang memiliki produk yang bervariasi maka perhitungan harga pokok produk menjadi sulit. Produksi meubel menjadi salah satu bisnis yang produknya bervariasi. Faktor biaya merupakan faktor utama dalam menentukan harga jual, karena biaya menggambarkan batas minimum yang harus dipenuhi perusahaan agar tidak mengalami kerugian (Soei et al., 2014).

Salah satu hambatan harga mengacu pada persepsi konsumen tentang harga produk organik dan kemampuan serta kemauan mereka untuk membeli produk tersebut meskipun harganya tinggi. Hambatan harga merupakan hambatan kritis untuk meningkatkan permintaan konsumen untuk makanan organik (Zainal, 2020).

Harga produk pupuk subsidi yang ditawarkan lebih murah daripada harga pupuk non subsidi sehingga menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mengoptimalkan penjualan produk pupuk non subsidi yang telah ditawarkan. Hal selanjutnya setelah pertimbangan harga, sedikit banyaknya keputusan pembelian masyarakat tidak terlepas dari kualitas pupuk non subsidi yang ditawarkan sebagaimana hasil penelitian terdahulu dari Nurdin (2020) yang menemukan bahwa penjualan untuk produk pupuk non subsidi ini fluktuatif tergantung dari harga jual yang dikeluarkan pada saat periode tertentu didasarkan pada 2 faktor, yaitu Harga Pokok Produksi (HPP) dan distribusi. Promosi untuk produk pupuk non-subsidi urea tidak terlalu dilakukan secara serius karena antara permintaan pupuk non-subsidi urea dengan kapasitas produksinya tidak seimbang.

Harga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan perusahaan, karena keuntungan perusahaan tergantung dari keuntungan tiap unit

yang terjual. Harga juga bisa mempengaruhi persepsi pelanggan, harga yang rendah dapat memberikan persepsi murahan, produk berkualitas rendah, sedangkan harga yang lebih tinggi mengesankan kualitas produk yang lebih baik. Menurut Shichiffman dan Kanuk dalam Wifki Muharam dan Euis Soliha (2017) persepsi merupakan suatu proses seseorang individu dalam menyeleksi, mengorganisasikan, dan menterjemahkan stimulus informasi yang datang menjadi suatu gambaran yang menyeluruh, persepsi harga ialah bagaimana cara konsumen melihat harga sebagai harga yang tinggi, rendah dan adil. Hal ini mempunyai pengaruh yang kuat baik kepada minat beli dan kepuasan dalam pembelian.

Hingga saat ini masih ada beberapa petani yang beranggapan bahwa kualitas pupuk subsidi lebih baik daripada pupuk non subsidi sebagaimana hasil penelitian sebelumnya dari Harahap (2021) yang menemukan bahwa sebagian kelompok tani lebih memilih pupuk non-subsidi meski pupuk subsidi lebih murah namun banyak petani yang tidak mau menggunakan pupuk tersebut karena petani menganggap pupuk non-subsidi kurang berkualitas. Selain harga dan kualitas produk, promosi yang dilakukan oleh perusahaan bisa menarik minat dan keputusan pembelian. Promosi adalah upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa pada dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengkonsumsinya. Dengan adanya promosi produsen atau distributor mengharapkan kenaikannya angka penjualan (Unonongo et al., 2015).

Melakukan promosi bisa melalui komunikasi massa, komunikasi kelompok, dan komunikasi interpersonal, di era modern saat ini melakukan promosi dirasa oleh beberapa lembaga, perusahaan, akan lebih efektif apabila melalui media massa karena, jangkauan media massa sangat luas mencapai hampir seluruh kawasan

yang ada di dunia ini. Namun ada juga beberapa lembaga, perusahaan atau pun siapa saja masih mengandalkan promosi secara langsung atau biasa kita kenal dengan *door to door*, atau *face to face* atau lebih kita kenal dengan istilah author-nya adalah *sales promotion*, baik *girl* maupun *boy man* (Unonongo et al., 2015).

Dalam menghadapi persaingan, pelaku bisnis harus mampu menyusun strategi dalam bersaing. Strategi sangatlah penting dalam pelaku bisnis karena merupakan bagian dari kegiatan yang dirancang dalam menjalankan aktivitas kegiatan bisnis. Ketika strategi bisnis yang diterapkan sudah baik dan benar maka akan semakin kuat sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan (Sarjono, 2013).

Rencana strategis yaitu suatu proses membantu organisasi menjadi lebih produktif dan mempunyai arah yang jelas bagi perjalanan bagi sebuah organisasi pada masa depan dengan menggunakan berbagai macam alat perencanaan seperti konstituen/pihak, dokumen dan program internal organisasi dan alat bantu atau perangkat keras.

Dalam hal ini, dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perlu membuat strategi pengembangan di PT. Pupuk Indonesia Niaga untuk mengetahui alternatif strategi dan prioritas strategi dengan menggunakan analisis SWOT.

Matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif

yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda.

Hasil dari analisis SWOT biasanya bukan hasil akhir, ini harus dikembangkan dan disempurnakan agar bisa ditindaklanjuti, misalnya dengan mengembangkan peta strategi. Namun penggunaannya biasanya akan menghemat banyak waktu karena memakan waktu jauh lebih sedikit untuk menganalisis kualitas strategi saat ini atau saat menyelidiki hubungan kausalitas antara berbagai tujuan.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Pemasaran Pupuk Non Subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga Cabang Makassar”

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan maka rumusan masalah penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana lingkungan Eksternal dan Internal yang mempengaruhi pemasaran Pupuk Non Subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga ?
- 2) Bagaimana strategi pengelolaan dan pengembangan Pemasaran Pupuk Non Subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga agar dapat terus bertahan dan berkembang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi pemasaran Pupuk Non Subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga .
- 2) Menganalisis dan merumuskan strategi pengelolaan dan pengembangan pemasaran pupuk non subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga .

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Dapat menjadi rujukan bagi peneliti lainnya di masa yang akan datang dalam melakukan penelitian dan mengkaji faktor internal dan eksternal serta perumusan strategi untuk pengembangan pemasaran pupuk non subsidi PT. Pupuk Indonesia Niaga .

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- 1) Perusahaan memperoleh masukan informasi mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai masukan dalam mengevaluasi strategi pengembangan bisnis yang telah dijalankan perusahaan.
- 2) Bagi jajaran Direksi dan Pemegang Saham, diharapkan temuan penelitian menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategik untuk pengembangan bisnis dengan menganalisis minat investor.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Kegiatan usaha di bidang pupuk ketika dikaitkan dengan keputusan pembelian terlepas dari *marketing mix*. Menurut Kotler (2009;101) bahwa *marketing mix* merupakan seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Dimensi dari *marketing mix* yang menjadi focus pada penelitian ini yakni harga, kualitas produk dan promosi.

##### **2.1.1. Manajemen Strategi Pemasaran**

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, mendistribusikan barang dan jasa yang menawarkan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial(Latiep, 2020).

Tumbuhnya persaingan menyebabkan kegiatan pemasaran sangat berperan dalam meningkatkan penjualan karena pemasaran merupakan tali penghubung antara produsen dan konsumen, sehingga dengan adanya sistem pemasaran akan menimbulkan suatu hubungan dimana konsumen akan membutuhkan barang dan produsen akan menghasilkan barang yang dibutuhkan konsumen. Oleh sebab itu dibutuhkan manajemen pemasaran yang efektif dalam mencapai target pemasaran suatu pemasaran(Nurdin, 2020).

Assauri dalam penelitian Latiep (2020) menjelaskan manajemen pemasaran sebagai kegiatan penganalisisan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dibuat untuk membentuk, membangun, dan memelihara keuntungan dari pertukaran melalui sasaran pasar guna mencapai tujuan organisasi (perusahaan) dalam jangka panjang.

Manajemen pemasaran juga dijelaskan oleh Koetler & Keller (2012) sebagai seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, menjaga, dan membutuhkan pelanggan dengan menciptakan, menyerahkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono dalam buku *Strategic Management in Action* oleh Husein Umar (2008:31) mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Pearce dan Robinson (2012) mengemukakan strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing. Mereka membagi strategi dalam tiga tingkatan strategi yakni, Tingkat Korporasi, Tingkat Bisnis dan Tingkat Fungsional.

Hunger & Wheleen. (2003:4) mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategis (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Menurut William F. Glueck (1998) manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan

Sofyan (2015:4) memberikan kesimpulan dalam satu pengertian, manajemen strategi merupakan suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah.

Menurut Salusu (2015), bahwa strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumberdaya suatu organisasi untuk mencapai sasarnya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa pada setiap unit organisasi ada strategi. Strategi itu dibuat berdasar ruang lingkup kewenangannya. Pada umumnya ada tiga tingkatan strategi yang ada dalam organisasi publik sesuai dengan tingkatan manajemen yaitu manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah.

Dari beberapa pengertian dan definisi mengenai strategi, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan ilmu dan seni dalam mengelola perusahaan yang formulasi dan implementasi fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan benar untuk keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dimana penerapan dan penggunaan tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer.

Manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Keuntungan non keuangan menurut Greenley dalam penelitian Yusuf et al., (2020) adalah:

- 1) Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan dan pemanfaatan peluang yang muncul.
- 2) Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen.
- 3) Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik.
- 4) Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan.
- 5) Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.

Sedangkan menurut Wahyudi (dalam Amirullah, 2015:6) ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memberi arah dan jangka waktu yang akan dituju.
- 2) Membantu perusahaan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- 3) Membuat suatu perusahaan menjadi lebih efektif.
- 4) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan dalam lingkungan yang beresiko.
- 5) Aktivitas pembuat strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah masalah dimasa yang akan datang.
- 6) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- 7) Aktivitas tumpang tindih akan dikurangi.
- 8) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

Menurut Suwandiyanto (2010:02), terdapat empat tujuan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Menurut Sofyan (2015:4) ada beberapa alasan penting mengapa perlu berlaku bagi pelaku usaha untuk mempelajari manajemen strategi, antara lain :

- 1) Prestasi kerja mudah ditingkatkan.

Kita memahami arah kegiatan organisasi secara baik, kita pun akan mampu melaksanakan tugas dengan baik. Setiap pimpinan unit organisasi sudah seharusnya mengetahui gambaran keseluruhan kegiatan operasional,

peranan dan kontribusi yang diharapkan oleh perusahaan secara jelas, sehingga usaha untuk mencapai prestasi kerja cepat direalisasikan secara lebih mudah.

2) Penggunaan informasi akan semakin kokoh.

Apabila kita menganalisa manajemen strategi, kita mulai mengidentifikasi faktor-faktor penting yang bisa mengarahkan perusahaan dalam mengantisipasi ataupun mengadaptasi suatu perubahan. Strategi perusahaan dapat dibuat, walaupun ada kemungkinan dampak perubahan itu bersifat positif ataupun negatif dengan cara ini mendorong kita mengetahui betapa pentingnya informasi yang aktual, lengkap dan relevan guna mendukung validasi dari keputusan penting perusahaan. Hal ini mau tidak mau mendorong kita untuk senantiasa meng up date atau memperbaiki bank data kita.

3) Peranan dalam perusahaan akan semakin jelas.

Apabila kita menyadari makna strategis, nilai keyakinan dan sasaran yang diharapkan pucuk pimpinan, ini akan memudahkan dalam menyusun berbagai saran bagi kepentingan pucuk pimpinan, akibatnya aktivitas yang harus kita perankan akan semakin jelas. Ini akan berpengaruh pada pelaksanaan tugas selanjutnya.

4) Korelasi aktifitas fungsi manajemen strategi dengan baik, ini akan membuka wawasan, akan memahami bagaimana cara memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara optimal, akibatnya kita akan menyadari bahwa tugas utama seorang pemimpin pada hakekatnya adalah melaksanakan fungsi manajemen secara keseluruhan, dengan demikian keterkaitan antar fungsi manajemen secara integrasi akan dapat dihayati dengan benar.

Mengapa manajemen strategi dirasakan penting bagi perusahaan?

Alasannya adalah:

1. Pendekatan perusahaan akan lebih produktif, lebih dinamis dan antisifatif.
2. Tujuan perusahaan menjadi lebih jelas, ini akan memudahkan untuk memotivasi staf, manajemen dan memudahkan pengendalian operasional, serta dapat menyatukan upaya kegiatan fungsional.
3. Pengetahuan dan informasi yang dimiliki semakin luas karena didukung oleh bank data yang lengkap, *up to date* dan akurat, sehingga memungkinkan proses pembuatan keputusan menjadi lebih efektif dan probabilitas untuk berhasil mempertahankan serta mengembangkan perusahaan semakin tinggi.

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi tersebut dikelompokkan dalam Strategi Generik.

#### a. Model Wheelen dan Hungger

Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari General Electric yang membagi Strategi Generik menjadi tiga macam yaitu:

##### 1) Strategi Stabilitas

Menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan pada produk yang tengah berada pada posisi mature.

## 2) Strategi Ekspansi

Menekankan pada penambahan/peluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan akan meningkat.

## 3) Strategi Penciutan

Melakukan penciutan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi perusahaan. Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (decline).

### b. Model Michael R.Porter

Menurut Porter dalam Assauri (2013) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini Porter membagi tiga Strategi Generik yaitu:

#### 1) Strategi Differensiasi

Perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain dan diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

#### 2) Strategi Kepemimpinan Biaya

Perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.

3) Strategi Fokus, perusahaan memfokuskan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

### c. Model Fred R. David

Menurut Fred R. David (2011) mengatakan pada prinsipnya Strategi Generik dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok dan 13 tindakan alternative-alternatif strategi yaitu:

#### 1) Kelompok Strategi Integrasi Vertical (*Vertical Intragtion Strategies*).

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan / atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri. Terdapat tiga macam strategi yang termasuk didalam kelompok strategi integrasi, yaitu:

##### - Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau para pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor distribusi yang di maksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk di masuki.

##### - Strategi Integrasi ke belakang (*Backward Integration Strategy*)

Strategi integrasi ke belakang merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini yaitu untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padahal

pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

- Strategi Integrasi Horizontal

Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

2) Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), pengembangan pasar (*Market Development*), dan pengembangan produk (*Product Development*) adalah tiga buah strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai Strategi Intensive, karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini:

- Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya.

Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar

pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya bauran pemasaran dengan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

- Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru dan untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan, jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

- Strategi Pengembangan Produk (*Product Development strategy*)

Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

3) Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi ini dilakukan dengan mendiversifikasi aktifitas bisnis dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan tidak tergantung pada suatu industri. Tipe strategi diversifikasikan di bagi atas:

- Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

- Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

- Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*).

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

4) Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*).

Strategi Defensif dilakukan untuk bertahan. Adapun tipe-tipe dari strategi defensif adalah :

- Strategi Usaha Patungan (*Joint venture strategy*)

Strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

- Strategi Penciutan biaya (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya telah terjadi penurunan penjualan dan laba

perusahaan. Retrenchment yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi Turnaround dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Strategi Retrenchment juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan marginal business, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

- Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

Divestiture Strategy yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan, jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaanya karena, misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Liquidation yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaanya.

### **2.1.2. Analisis Lingkungan Perusahaan**

Lingkungan merupakan faktor-faktor di dalam dan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan dan performa suatu perusahaan. Lingkungan bersifat dinamis atau selalu berubah, sehingga penyesuaian terhadap strategi

pemasaran dalam menghadapi perubahan lingkungan tersebut perlu dilakukan dan mendapat perhatian dari pihak perusahaan. Perusahaan yang berhasil akan memandang bisnis mereka dari luar ke dalam. Mereka menyadari bahwa lingkungan perusahaan selalu menimbulkan peluang serta ancaman baru dan mereka memahami pentingnya memantau dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah (Kotler, 2002).

Analisis lingkungan perusahaan sangat penting dilakukan karena memberikan kesempatan kepada para perencana strategi untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Analisis ini bertujuan agar manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat meramalkan perubahan yang mungkin terjadi, sehingga dapat mengantisipasi perubahan tersebut. Analisis lingkungan perusahaan secara luas mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan dan masyarakat. Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar perusahaan yang relatif bukan dalam kendali perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam perusahaan yang relatif dapat dikendalikan oleh perusahaan.

### **1) Analisis Lingkungan Internal**

Menurut David (2011), pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencangkup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan pada: (1) manajemen, (2) pemasaran, (3) keuangan atau akuntansi, (4) produksi atau operasi, (5) penelitian dan pengembangan dan, (6) sistem informasi manajemen

#### **a. Manajemen**

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian (David, 2011). Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan. Pekerjaan spesifik mencakup peramalan, penetapan sasaran, formulasi strategi, pengembangan kebijakan, dan penetapan tujuan. Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas. Area yang spesifik mencakup desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, rentang pengendalian, kesatuan komando, koordinasi, desain pekerjaan dan analisis pekerjaan. Pemberian motivasi melibatkan usaha yang diarahkan untuk membentuk perilaku manusia. Topik spesifik mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemuasan kebutuhan, perubahan organisasi, moral karyawan, dan moral manajerial. Aktivitas pengelolaan staf dipusatkan pada manajemen staf atau sumber daya manusia, termasuk administrasi gaji dan upah, fasilitas karyawan, wawancara, perekrutan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, kesempatan kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, penelitian personel, kebijakan disiplin, prosedur keluhan, dan hubungan masyarakat. Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Area perhatian utama adalah kontrol kualitas, kontrol penjualan, kontrol persediaan, kontrol biaya, analisis varians, imbalan, dan sanksi.

b. Pemasaran

Bauran Pemasaran (*Marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran (Kotler 2002). Sejalan dengan semakin kompetitifnya dunia bisnis, 4P tersebut berkembang menjadi 7P diantaranya adalah *product, place, price, promotion, people, process dan physical evidence*.

#### 1. *Product Mix*

Produk berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen di pasar sasarnya (Kotler dan Keller, 2008). Produk juga merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan perusahaan untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen di pasar sasaran sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling dasar. Produk tersebut harus memiliki daya saing yang tinggi dibandingkan dengan produk jasa lainnya.

#### 2. *Price Mix*

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk memperoleh produk, dimana harga merupakan unsur bauran pemasaran yang bersifat fleksibel. Harga yang bersifat fleksibel artinya dapat berubah dengan cepat. Penentuan harga dapat dilakukan dengan melihat daya beli konsumen dan jumlah yang cukup dalam menutupi ongkos produksi.

Pada dasarnya manajer harus berhati-hati menentukan harga yang akan dijual di pasar. Penetapan harga yang terlalu tinggi juga akan menyebabkan produk menjadi kurang kompetitif dari pada pesaingnya di pasar, pada akhirnya kondisi tersebut akan merugikan perusahaan.

Penetapan harga yang lebih tinggi dari para pesaing dapat dilakukan apabila produk memiliki diferensiasi yang kuat dan nilai yang unik dibandingkan para pesaingnya.

### 3. *Place Mix*

Tempat (*Place*) termasuk aktivitas perusahaan untuk membuat produk yang ditawarkan kepada konsumen sasaran. Tempat juga merupakan berbagai kegiatan perusahaan untuk membuat produk yang dihasilkan atau dijual terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran. Keputusan penentuan lokasi dan saluran yang digunakan untuk memberikan jasa kepada pelanggan melibatkan pemikiran tentang bagaimana cara mengirimkan atau menyampaikan jasa kepada pelanggan dan dimana hal tersebut akan dilakukan.

Sebagai salah satu variabel *marketing mix*, *place* (distribusi) mempunyai peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan memastikan produknya, karena tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

### 4. *Promotion Mix*

Promosi merupakan aktivitas yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk konsumen untuk membelinya. Promosi juga merupakan salah satu variabel bauran pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengadakan komunikasi dengan pasarnya dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Tujuan utama promosi adalah memberi informasi, menarik perhatian dan selanjutnya memberi pengaruh meningkatkan penjualan.

#### 5. *Process Mix*

Proses merupakan keseluruhan kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen. Metode pengoperasian atau serangkaian tindakan tertentu yang umumnya berupa langkah-langkah yang diperlukan dalam suatu urutan yang telah ditetapkan. Proses yang desainnya baru akan mengganggu konsumen karena keterlambatan, birokrasi dan penyampaian jasa yang tidak efektif.

#### 6. *People Mix*

Orang diartikan sebagai karyawan dan kadang-kadang pelanggan lain yang terlibat di dalam proses produksi. Banyak produk atau jasa yang dihasilkan bergantung pada interaksi langsung dan pribadi antara pelanggan dan karyawan perusahaan. Konsumen sering menilai kualitas produk atau jasa yang konsumen terima berdasarkan penilaian terhadap orang-orang yang menyediakan produk atau jasa tersebut.

#### 7. *Phisyc Mix*

Bukti fisik adalah petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberikan bukti atas kualitas dari produk atau jasa. Beberapa contoh dari bukti fisik antara lain gedung, tanah, kendaraan dan petunjuk yang terlihat lainnya. Program pemasaran efektif mencampurkan semua elemen bauran pemasaran ke dalam program terkoordinasi yang dirancang untuk mencapai sasaran pemasaran perusahaan dengan menyerahkan nilai kepada konsumen. Jadi perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara ekonomis dan mudah serta dengan komunikasi yang efektif.

#### c. Keuangan

Dalam sudut pandang strategis, bidang keuangan harus dianalisis untuk melihat kondisi baik tidaknya suatu perusahaan. Bauran dana jangka pendek dan jangka panjang yang diperoleh dari luar harus sesuai dengan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Konsep *financial leverage* (rasio hutang terhadap total aktiva) sangat berguna dalam menguraikan penggunaan hutang untuk meningkatkan laba yang tersedia bagi pemegang saham.

c. Produksi (Operasi)

Setiap perusahaan pasti memproduksi suatu hasil, hasil tersebut dapat berupa produk fisik ataupun produk jasa. Manajemen produksi atau operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Operasi manufaktur mengubah atau mentransformasi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa.

d. Penelitian dan Pengembangan

Manajer penelitian dan pengembangan bertanggung jawab mengusulkan dan melakukan strategi teknologis perusahaan dengan mempertimbangkan tujuan dan kebijakan perusahaan. Tugas manajer meliputi: (1) memilih salah satu di antara berbagai alternatif teknologi baru yang akan digunakan perusahaan, (2) mengembangkan teknologi baru ke dalam produk dan proses produksi, dan (3) menyebar luaskan sumber daya yang ada sehingga teknologi baru tersebut dapat diterapkan dengan baik.

e. Sistem Informasi Manajemen

Kegunaan sistem informasi manajemen untuk memperbaiki kinerja suatu perusahaan dengan memperbaiki kualitas keputusan manajerial (David, 2011). Sebuah sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, memberi

simbol atau kode, menyimpan, dan menyajikan informasi dalam bentuk yang dapat menjawab pertanyaan penting operasi dan strategis. Jantung dari sistem informasi manajemen adalah data base yang berisi berbagai catatan dan data yang penting bagi manajer.

## **2) Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan oleh perumus strategi untuk memantau lingkungan eksternal dalam menentukan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar perusahaan. Komponen tersebut berada di luar jangkauan organisasi dan kendali perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat melakukan intervensi serta diperlukan tingkat adaptasi yang tinggi terhadapnya. Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu :

### **1) Lingkungan Makro**

#### **a. Politik, Pemerintah, dan Hukum**

Menurut David (2011), faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan kecil maupun besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal.

#### **b. Ekonomi**

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara

adalah ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, serta harga-harga produk dan jasa.

c. Sosial Budaya

Kecenderungan sosial dan budaya yang terjadi akan membentuk cara hidup, pekerjaan, memproduksi, mengkonsumsi dari suatu masyarakat. Menurut David (2011), perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan.

d. Teknologi

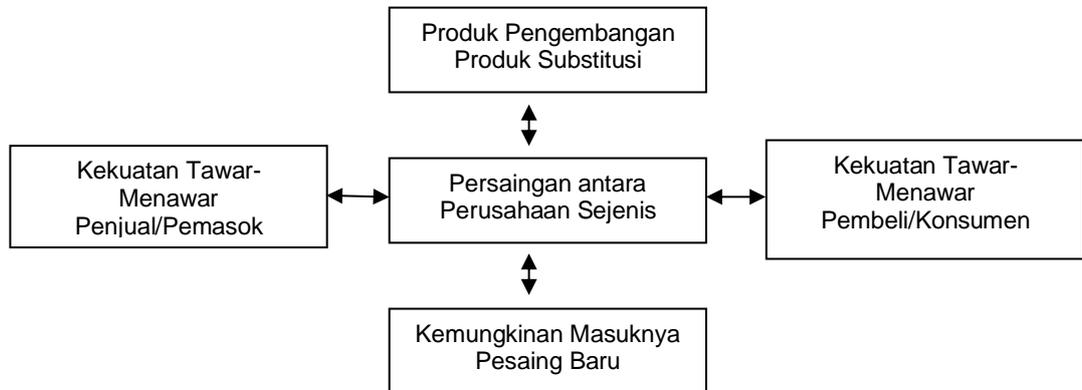
Menurut David (2011), kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

2) Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan tingkatan lingkungan eksternal perusahaan yang memiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Analisis lingkungan industri diperlukan dalam penentuan posisi bertahan terbaik bagi suatu perusahaan dan lingkungannya.

Perumusan strategi bersaing menghubungkan perusahaan dan lingkungannya. Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ketersediaan substitusi dan persaingan antar perusahaan. Analisis lingkungan industri dilakukan berdasarkan konsep *Porter's Competitive Strategy* atau Lima Kekuatan Bersaing. Kekuatan-

kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 2.1. Model Lima Kekuatan Pesaing  
Sumber : David (2011)

Menurut Porter dalam David (2011) struktur persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan yaitu

a) Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan akan melakukan penurunan harga, peningkatan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

b) Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Kemungkinan masuknya pesaing baru akan meningkatkan intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Hambatan masuknya pesaing baru dalam memasuki suatu bisnis yaitu dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Oleh

karena itu, diperlukan untuk memonitor strategi pesaing baru, serta memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini.

c) Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

d) Kekuatan Tawar-Menawar Penjual atau Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi para anggota industri melalui kemampuan pemasok untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok dikatakan memiliki daya tawar yang kuat apabila pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok, para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi kepada industri.

e) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli atau Konsumen

Pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang semakin besar jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, memegang informasi tentang produk dan harga, serta memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

### 2.1.3. Kuadran Analisa SWOT



Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT (Pearce II & Robinson, 2011)

**Kuadran 1**, menggambarkan bahwa situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan (strategi agresif).

**Kuadran 2**, menggambarkan situasi bahwa meskipun organisasi menghadapi ancaman, namun ada kekuatan yang dapat diandalkan. Untuk itu organisasi dapat menggunakan alternatif strategi 2, yakni strategi diversifikasi atau strategi inovasi.

**Kuadran 3**, menggambarkan bahwa organisasi mengalami kelemahan dalam berbagai hal (internal), sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi 3 yakni konsolidasi, perbaikan, mengubah carapandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari.

**Kuadran 4**, menggambarkan situasi organisasi sangat buruk, karena disamping berbagai kelemahan internal timbul ancaman dari luar. Untuk itu alternatif strategi yang digunakan alternatif 4, yaitu strategi defensif misalnya perampingan, pengurangan atau efisiensi dalam semua bidang kegiatan.

#### **2.1.4. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)**

Analisis dan pemilihan strategi dilakukan untuk mencoba dan menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan mencapai misi organisasi dan tujuannya dengan cara terbaik. Tahap analisis dan pemilihan strategi adalah tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi.

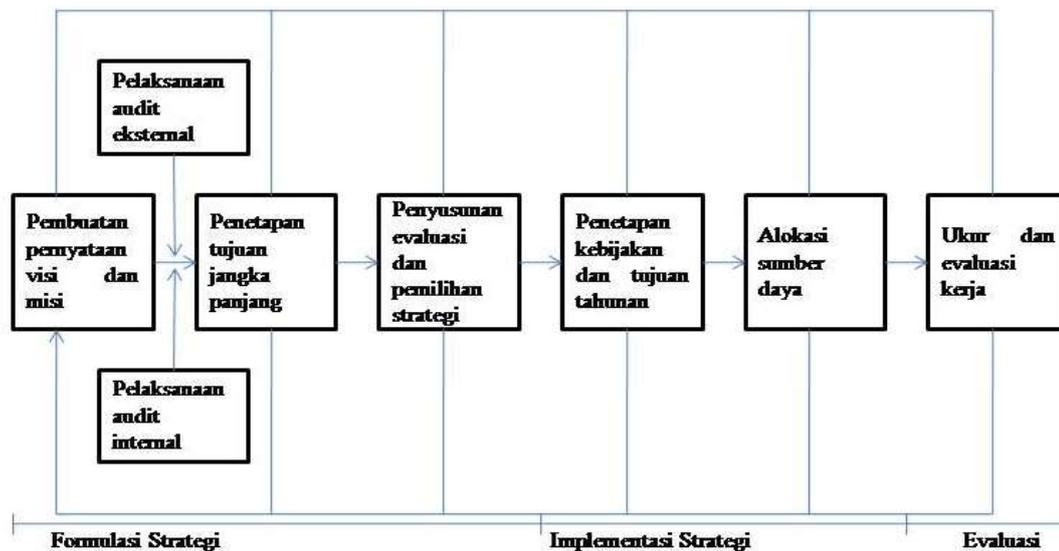
Kluyver & Pearce (2006) mendefinisikan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan faktor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan strategi. Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi, kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variabel seperti *market share, brand recognition*, atau lainnya. Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi (David, 2011) yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

2. Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatanancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.
5. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.

#### 2.1.5. Proses Memformulasi Strategi

Pemilihan dari strategi yang paling menarik yang bisa dikelola dan dikembangkan dari berbagai strategi-strategi yang telah disusun (Layaman, 2015). Hal tersebut dapat dilihat dari model manajemen strategi komprehensif yang dikembangkan.



Gambar 2.3. Model Manajemen Strategik Komprehensif  
(Sumber: Layaman, 2015)

Berikut ini adalah penjelasan mengenai komponen-komponen pada gambar diatas, sebagai berikut :

1. Membuat pernyataan visi dan misi

Mengidentifikasi visi, misi, tujuan dan strategi yang dimiliki suatu organisasi saat ini merupakan titik mula yang logis untuk manajemen strategi sebab situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin menghalangi strategi tertentu dan bahkan mendikte langkah aksi khusus.

2. Melakukan audit eksternal dan internal

Menganalisa lingkungan eksternal dan internal penting untuk dilakukan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan, baik itu peluang ataupun ancaman yang akan mempengaruhi pilihan strategik, serta penentuan situasi persaingannya. Sedangkan lingkungan internal perusahaan akan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, keuangan dan fisik perusahaan.

3. Menerapkan tujuan jangka panjang

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang. Adapun sasarannya meliputi bidang-bidang berikut, yaitu: profitabilitas, return on investment, posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab social dan pengembangan karyawan.

4. Membuat, mengevaluasi dan memilih strategi

Pada tahap ini, perusahaan sudah mulai untuk membuat suatu strategi dengan memperhatikan aspek-aspek eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu, strategi-strategi yang telah dibuat akan dievaluasi dan kemudian

dipilih yang terbaik untuk digunakan dalam menciptakan keunggulan bersaing.

5. Mengimplementasikan strategi dan isu-isu manajemen

Melakukan pengimplementasian strategi dengan memperhatikan isu-isu manajemen yang paling penting dalam proses pengimplementasian strategi. Isu-isu manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, dan sebagainya.

6. Mengimplementasikan strategi – Pemasaran, Keuangan, Akuntansi, Litbang, Sistem Informasi Manajemen (SIM).

Melakukan pengimplementasian strategi dengan menyoroti isu-isu pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, dan SIM yang penting untuk penerapan strategi yang efektif. Di dalam menerapkan strategi yang efektif diperlukan adanya dukungan dan kerja sama dari setiap bagian.

7. Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja.

Strategi yang telah dirumuskan dan diterapkan dengan cara terbaik sekalipun akan menjadi usang manakala lingkungan eksternal dan internal perusahaan berubah. Sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pengkajian ulang dengan memperhatikan kondisi lingkungan terkini, pengevaluasian dan pengendalian atas pelaksanaan strategi yang dijalankan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa identifikasi dan evaluasi strategi-strategi yang akan dijalankan pada perusahaan harus melibatkan banyak pihak di dalam perusahaan, perwakilan setiap unit kerja dalam perusahaan harus diikut sertakan sehingga dapat diperoleh strategi yang paling tepat untuk

dijalankan atau dilaksanakan secara Bersama-sama oleh seluruh pihak di dalam perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R. David (2016) dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Tahap I Input (*The Input Stage*)

Pada tahap 1 atau tahap input, berisikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks *input* menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi-strategi yang disusun. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat. Dalam tahap 1 biasanya digunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation) (David ,2016)

a) External Factor Evaluation Matrix (EFEM)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan untuk menganalisa hal-hal menyangkut ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. (David ,2016)

b) Internal Factor Evaluation Matrix (IFEM)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui factor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting yang berasal dari beberapa fungsional perusahaan misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran. (David ,2016)

2. Tahap II Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahap pencocokan ini terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, yaitu Matriks SWOT/TOWS, Matriks SPACE, *Boston Consulting Group* (BCG Matrix) dan General Electric. (David ,2016)

3. Tahap III Keputusan (*Decision Stage*)

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Tahap keputusan menggunakan analisis Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planing Matriks*).

## **2.2. Tinjauan Empiris**

Pada bagian ini diuraikan tentang beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan dengan topik penelitian, hal ini diperlukan dalam rangka mendukung dan memperkuat kajian empiris penelitian ini. Berikut diuraikan matriks penelitian terdahulu.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Nurdin (2020)	Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Pupuk Non Subsidi Pada PT. Pupuk Kaltim KP Banjarmasin	1) Penjualan untuk produk pupuk non subsidi ini fluktuatif tergantung dari harga jual yang dikeluarkan pada saat periode tertentu didasarkan pada 2 faktor, yaitu Harga Pokok Produksi (HPP) dan distribusi. Promosi untuk produk pupuk non-subsidi urea tidak terlalu dilakukan secara serius karena antara permintaan pupuk non-subsidi urea dengan kapasitas produksinya tidak seimbang
2	Rahardjo et al (2022)	Analisis strategi pemasaran pupuk NPK Pelangi untuk menghadapi pasar bebas ASEAN	Dalam menentukan strategi pemasaran yang efektif dan efisien adalah dengan mendaftarkan faktor evaluasi internal (IFE) dan eksternal (EFE) produk, mengetahui posisi pasar dan klasifikasi strategi dengan Matriks Internal Eksternal (IE). Selanjutnya dapat dilakukan analisis Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats (SWOT) untuk mengetahui strategi usulan dan terakhir mengambil keputusan setiap strategi hasil analisis SWOT akan diberikan skor terbaik pada matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). NPK Pelangi 16 16 16 berada pada Grow and Build. Klasifikasi strategi yang sebaiknya dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk
3	Wulandari (2018)	Analisis Strategi Pemasaran Pupuk Non Subsidi (Studi Kasus Pada PT. Pupuk	Strategi yang dapat digunakan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur ini

		Kalimantan Timur Kantor Penjualan Jawa Timur)	salah satunya adalah dengan melakukan promosi ke industri skala besar
4.	Ardianto dan Iskandar (2022)	Strategi Pengembangan Produksi Dan Saluran Pemasaran Pupuk Organik Di Kecamatan Kalidoni Kota Palembang (Studi Kasus Satker Instalasi 3R)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif strategi pengembangan produksi dan saluran pemasaran pupuk organik di Kecamatan Kalidoni Kota adalah Strategi pengembangan produksi pupuk organik Satker Instalasi 3R adalah strategi SO (strength-opportunities), yaitu meningkatkan jumlah produksi serta menjaga kualitas produk pupuk agar keinginan konsumen terpenuhi dan meningkatkan penjualan. Menciptakan variasi dari pupuk, dan serta pengoptimalan kemasan dengan membuat merk pupuk yang lebih baru, usia produksi, agar penjualan pupuk dapat masuk ke pasar-pasar modern untuk memperluas perkembangan usaha. Menciptakan kredit usaha pupuk organik dengan cara membuat kualitas produk yang bagus dan menarik sehingga membuat konsumen tertarik
5.	Yuni Erawati et al., (2018)	Strategi Pengembangan Usaha Pupuk Organik Pada UD Darma Puri Farm Di Desa Tangkas, Kecamatan Klungkung, Kabupaten Klungkung	Hasil analisis SWOT dan Analisis QSPM menunjukkan bahwa ada empat strategi alternatif dalam urutan prioritas, yaitu (1). Berusaha menjaga dan meningkatkan kualitas pupuk organik. (2) Pertahankan mitra lama dan jelajahi kemitraan baru. (3) Perbaiki strategi promosi dengan memanfaatkan teknologi informasi yang semakin maju. (4) Perluas pangsa pasar. Strategi

			prioritas yang tepat untuk pemasaran pupuk organik di UD Darma Puri Farn adalah memperluas pangsa pasar yang merupakan pilihan pertama di antara empat strategi lainnya
6	Putra (2018)	Perancangan Alternatif Strategi Pemasaran Produk Pupuk NPK Kebomas Pada PT Petrokimia Gresik	Dari hasil penelitian menggunakan metode SWOT dan IE Matrix didapatkan hasil yang cukup kecil yaitu internal factor sebesar 1.35 dan external factor sebesar 0.41. Pada metode BCG Matrix, NPK Kebomas ketika tahun 2016 memiliki posisi yang kurang menguntungkan yaitu pada kuadran Dog dengan perolehan hasil market share sebesar 16.3% dan market growth sebesar -27.9%. Berdasarkan hal tersebut didapatkan 5 alternatif strategi dan melalui metode Quantitative Strategy Planning Matrix alternatif strategi Strengths – Opportunities terpilih sebagai alternatif strategi terbaik dengan total score sebesar 7.8. Alternatif Strategi tersebut apabila dilakukan dapat meningkatkan penjualan NPK Kebomas. Kata
7.	Kamba et al., (2022)	Strategi Pengembangan Bisnis Pupuk Organik Padat Di Technopark Kebun Raya Massenrempulu Enrekang (Solid Organic Fertilizer Business Development Strategy In Technopark Massenrempulu Botanical Gardens , Enrekang)	Temuan peringkat empat teknik potensial, yaitu (1). Menjaga dan meningkatkan kualitas pupuk organik (2). Menggunakan teknologi informasi modern untuk meningkatkan metode promosi (3). Memperluas kapasitas produksi dan pangsa pasar.

8	Simamora (2021)	Pengaruh Merek Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Pupuk Pada PT. Galatta Lestarindo Medan	Kualitas produk secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian
9	Hakim dan Saragih (2019)	Pengaruh Citra Merek, Persepsi Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Npk Mutiara Di UD. Barelang Tani Jaya Batam	Terdapat hasil yang positif dan signifikan dari variabel citra merek, persepsi harga dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian pupuk NPK Mutiara di UD. Barelang Tani Jaya Batam dan ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang besar dalam keputusan pembelian pupuk NPK Mutiara di UD
10	Nasution dan Yoman (2021)	Analisis Kelayakan dan Strategi Pengembangan UsahaS Pupuk pada PT.XYZ	strategi yang dapat dilakukan adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas pupuk agar banyak memiliki pelanggan yang loyal untuk selalu melakukan transaksi guna memenuhi kebutuhan perusahaannya.

### **BAB III**

#### **KERANGKA PIKIR**

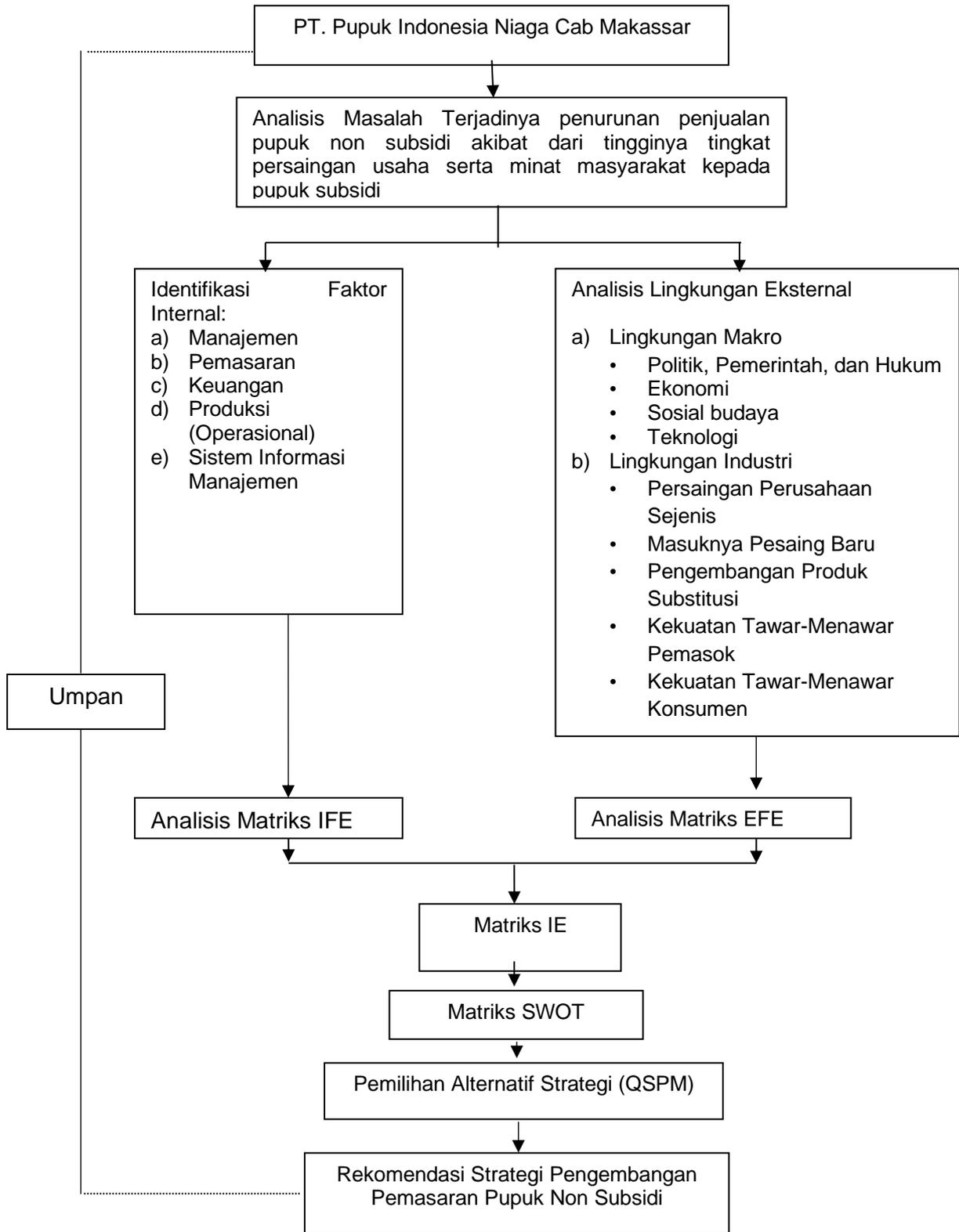
Pemasaran merupakan salah satu kunci utama dalam suatu perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Marketing adalah suatu jembatan yang akan menjadikan seseorang manajer yang baik. Pemasaran merupakan salah satu ilmu ekonomi yang telah lama berkembang, dan sampai saat sekarang ini pemasaran sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan untuk bisa bertahan dalam pangsa pasar. Oleh karena ini perusahaan harus melakukan strategi pemasaran yang juga mempunyai strategi untuk menentukan berhasil tidaknya dalam memasarkan produknya dengan baik. Hal ini akan berpengaruh dalam tujuan perusahaan(Nurdin, 2020).

Upaya pemasaran produk pupuk non subsidi membutuhkan strategi yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT dan metode QSPM. Menurut Assauri (2013), matriks SWOT merupakan suatu kerangka penganalisan yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal, dengan membangun pendekatan SWOT. Matriks SWOT dipilih karena merupakan alat yang cepat, efektif dan efisien dalam menemukan kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan usaha , pengambilan keputusan dan memperluas visi dan misi organisasi. Matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda. Berdasarkan kondisi tersebut diperlukan suatu metode yang dapat mengakomodasi terjadinya keterkaitan antar kriteria

yaitu metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks). Metode QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal(Kusumah & Suryana, 2018).

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi PT. Pupuk Indonesia Niaga dalam memasarkan pupuk non subsidi. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE dan faktor internal dianalisis dengan matriks IFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh alternatif-alternatif strategi bagi pengembangan pemasaran pupuk non subsidi.

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat atau yang diprioritaskan bagi PT. Pupuk Indonesia Niaga yang sesuai dengan kondisi untuk meningkatkan pemasaran pupuk non subsidi dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui analisis QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh PT. Pupuk Indonesia Niaga . Kerangka pemikiran operasional penelitian ini dapat dilihat pada Gambar berikut:.



Gambar 3.1. Kerangka Pikir