

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN BUAH-BUAHAN  
LOKAL PADA PT.MAKRO INDONESIA MAKASSAR**

MARKETING STRATEGY ANALYSIS OF LOCAL FRUITS

*AT PT. MAKRO INDONESIA MAKASSAR*

***ASRIYANTI SYARIF***



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2005**

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN BUAH-BUAHAN LOKAL PADA PT.  
MAKRO INDONESIA MAKASSAR

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Agribisnis

Disusun dan diajukan oleh

ASRIYANTI SYARIF

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2005**

**HALAMAN PERSETUJUAN****PROPOSAL PENELITIAN****Analisis Strategi Pemasaran Buah Lokal pada PT. Makro Indonesia  
Makassar**

Disusun dan diajukan oleh

Asriyanti Syarif

Nomor Pokok P 10002 03 010

Menyetujui

Komisi Penasehat

---

Dr. Indrianty Sudirman, M.Si.

Ketua

---

Ir. Nasaruddin LO., M.S.

Anggota

Ketua Program Studi  
Agribisnis

---

Prof. Dr. Ir. M. Natsir Nessa, M.S.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah Subhana Wataala, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Buah-buahan Lokal Pada PT. Makro Indonesia Makassar” dapat terselesaikan dengan baik untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Agribisnis Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Keterbatasan, kekurangan dan kelemahan telah mewarnai penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini, namun dengan keyakinan dan usaha yang disertai dengan bantuan dan kerjasama yang baik dari semua pihak sehingga rintangan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu dari lubuk hati yang paling dalam penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan ikhlas dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Dr. Indrianty Sudirman dan Ir.Nazaruddin LO, MS yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bantuan pemikiran-pemikiran dan motivasi serta bimbingan selama proses belajar sampai rampungnya tesis ini. Rasanya sulit untuk mengukur pengorbanan itu dan hanya Allah Subhana Wataala, harapan dan doa semoga kebahagiaan dunia dan keselamatan akhirat menjadi balasannya.
2. Prof. Dr.Ir.Elly Ishak, Prof Dr.Ir.Mursalim, M.Sc dan Dr.Siti Haerani, M.Si selaku penguji yang memberikan saran dan masukan.
3. Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin beserta staf yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

4. Ketua Program Studi Agribisnis beserta staf yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh studi pada Program Studi Agribisnis Universitas Hasanuddin.
5. Seluruh staf dosen dengan sukarela dan disertai ketabahan serta ketekunan memberikan ilmu kepada penulis selama menempuh studi pada Program Studi Agribisnis.
6. Pimpinan PT. Makro Indonesia cabang Makassar beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis melaksanakan penelitian dan memberikan informasi serta kerjasama yang baik selama penelitian berlangsung.
7. Rekan-rekan kuliah angkatan 2003 Program Studi Agribisnis Universitas Hasanuddin, khususnya kepada : Ervina Pakki, A.Rahmawati, Jayadi, A.Baso Adil Natsir, Laode Sahara, Hasniati, Bungatang, Jamaluddin, Hasnawati yang telah memberikan sprit dan saran-saran kepada penulis.
8. Hj. Syahidah Rasyid dan Siti Maemunnah yang telah memberikan dukungan moril kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian.
9. Adik-adikku : Andayani Syarif, A.Md, Ari Savitri Syarif, S.Ked, dan Agnita Syarif yang telah memberikan dukungan dan kasih-sayang kepada penulis.
10. Ayahanda Drs.H.Syarif Usman dan ibunda Hj.Aisyah Nur, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala doa,

motivasi, cinta-kasih, dan kesempatan yang diberikan kepada penulis hingga mampu menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

11. Mertuaku ayahanda H. Abdillah dan ibunda Fathia Tjais, penulis mengucapkan terima kasih atas segala doa dan motivasi.

12. Suamiku tercinta Muhammad Rizal yang telah memberikan dukungan, semangat dan kasih sayang kepada penulis.

Penulis menyadari keterbatasan kemampuan yang dimiliki, sehingga tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu kritik dan saran tetap penulis harapkan sebagai masukan bagi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata semoga apa yang tersaji dalam tesis ini dapat dipetik manfaatnya.

**Makassar, September 2005**

**Penulis**

## ABSTRAK

**ASRIYANTI SYARIF**, *Analisis Strategi Pemasaran Buah-buahan Lokal Pada PT. Makro Indonesia Makassar* (dibimbing oleh Indrianty Sudirman dan Nazaruddin LO).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji preferensi konsumen terhadap buah-buahan lokal dan buah-buahan impor, serta menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan buah lokal pada PT. Makro Indonesia Makassar.

Penelitian ini adalah studi kasus pada bagian produk makanan segar (*Fresh food*) yang menangani penjualan buah-buahan, PT. Makro Indonesia Makassar.

Data dikumpulkan melalui obeservasi langsung dan wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan, kemudian dianalisis secara deskriptif, analisis SWOT, dan matrik internal-eksternal (IE).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) preferensi konsumen terhadap buah-buahan lokal adalah : harga, nilai gizi, aroma/citarasa, jenis/keragaman, ketersediaan, dan promosi, sedangkan preferensi konsumen terhadap buah-buahan impor adalah : penampakan, warna, bungkus, nilai gizi, kesegaran, ketahanan, dan promosi. (2) analisis faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi pertumbuhan, oleh karena itu perusahaan dapat meningkatkan mutu produk yang ditawarkan dengan melakukan sortasi, dan pemberian harga bersaing. Perusahaan dapat menjalankan strategi ST (Kekuatan-Ancaman), SO (Kekuatan-Peluang), WO (Kelemahan-Peluang), WT (Kelemahan-Ancaman) secara serentak.

## ABSTRACT

**ASRIYANTI SYARIF**, *Marketing Strategy Analysis of Local Fruits at PT. Makro Indonesia Makassar* (supervised by Indrianty Sudirman and Nazaruddin LO).

The aims of this research were to investigate the consumer preferences of local and import fruits and to determine the suitable marketing with local fruits at PT. Makro Indonesia Makassar.

The research was a case study at fresh food product departement in fruits selling, PT. Makro Indonesia Makassar

The data of the research were collected through direct observation and interview by using questionnaires, and then analyzed by using descriptif, SWOT and internal-eksternal matric (IE) analysis.

The result of this research showed that : (1) consumer preferences to local fruits were price, nutrition, taste, varieties, availabilities and promotion, whereas consumer preferences to impor fruits were appearance, color, package, nutrition, freshness, durability and promotion. (2) internal and eksternal factor showed that the position of company is growing position by increasing quality of the product with sortation and competitive price. The company could use the ST (Strengths-Threats), SO (Strengths-Oppurtunities), WO (Weakness-Oppurtunities), WT (Weakness-Threats) simultaneously.

## DAFTAR ISI

	<b>A. halaman</b>
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR	
A. Pemasaran	9
1. Konsep Pemasaran	9
2. Strategi Pemasaran	15
3. Bauran Pemasaran	18
4. Keunggulan Bersaing	21
B. Analisis SWOT	24
C. Sifat Buah	32

	<b>halaman</b>
D. Kerangka Pikir Penelitian	34
III. METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian dan Desain Penelitian	37
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	37
C. Populasi dan Sampel	38
D. Pengumpulan dan Analisis Data	38
1. Analisis Deskriptif	39
2. Analisis Preferensi Konsumen	39
3. Analisis SWOT	40
4. Matrik Internal dan Eksternal	42
E. Definisi Operasional	43
IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Perusahaan	44
B. Misi dan Visi Perusahaan	45
C. Manajemen dan Organisasi	46
D. Strategi PT. Makro Indonesia	47
E. Metode Pemasaran PT. Makro Indonesia	48
V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Responden	50
1. Umur	50
2. Tingkat Pendidikan	51
3. Jenis Pekerjaan	53

**halaman**

B. Jenis Buah-buahan Lokal yang dipasarkan	55
C. Preferensi Konsumen	57
D. Karakteristik Buah-buahan Lokal	64
E. Strategi Pemasaran Buah-buahan Lokal	65
F. Analisis Faktor Eksternal dan Internal	69
G. Analisis SWOT	73
H. Analisis Matrik Internal dan Eksternal (IE)	79
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	87

**DAFTAR GAMBAR**

<b>nomor</b>		<b>halaman</b>
1.	Tahap Pengambilan Keputusan	31
2.	Skema Kerangka Pikir Strategi Pemasaran buah Lokal pada PT. Makro Indonesia	36
3.	Struktur Organisasi Divisi Makanan segar (Fresh food) PT Makro Indonesia	47
4.	Mekanisme Penjualan Buah-buahan Lokal	67

**DAFTAR TABEL**

<b>nomor</b>		<b>halaman</b>
1.	Produksi Buah-buahan Lokal di Sulawesi Selatan tahun 2001-2003	4
2.	Analisis SWOT	29
3.	Identitas Responden Menurut Kelompok Umur	50
4.	Identitas Responden Menurut Tingkat Pendidikan	52
5.	Identitas Responden Menurut Jenis Pekerjaan	53
6.	Jenis Buah-buahan Lokal yang dipasarkan PT.Makro	56
7.	Preferensi Konsumen dalam Mengkonsumsi Buah-buahan Lokal pada PT. Makro Indonesia	60
8.	Preferensi Konsumen dalam Mengkonsumsi Buah-buahan Impor pada PT. Makro Indonesia	62
9.	Preferensi Konsumen dalam Mengkonsumsi Buah-buahan Lokal dan Impor Pada PT. Makro	63
10.	EFAS (External Factor Analysis Summary)	69
11.	IFAS (Internal Factor Analysis Summary)	70
12.	Matrik Internal Eskternal Posisi Perusahaan (EFAS,IFAS)	71
13.	Analisis SWOT PT.Makro Indonesia Makassar	77
14.	Hasil Analisis Matrik Internal Eksternal	80

**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>nomor</b>		<b>halaman</b>
1.	Eskpor Buah Indonesia Menurut Volume (ton) selama kurun waktu 2000-2004	88
2.	Eskpor Buah Indonesia Menurut FOB (value US\$) selama kurun waktu 2000-2004	88
3.	Impor buah Indonesia Menurut Volume (ton) selama kurun waktu 2000-2004	89
4.	Impor buah Indonesia Menurut FOB (Value US\$) selama kurun waktu 2000-2004	89
5.	Struktur Organisasi PT.Makro Indonesia Makassar	90
6.	Identitas Responden Konsumen buah-buahan pada PT.Makro Indonesia Makassar	91
7.	Kusioner Bagi Konsumen PT.Makro Indonesia	94
8.	Kuisisioner Bagi Perusahaan	98
9.	Kuisisioner Bagi Supplier	100

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Alam Indonesia diberkahi dengan kekayaan plasma nutfah yang berlimpah, baik dalam jenis maupun macamnya berupa produk hortikultura, perkebunan, perikanan, dan peternakan. Ribuan komoditas hortikultura yang ada, setidaknya ada 64 jenis buah-buahan tropis andalan antara lain mangga (gedong, golek, harumanis, manalagi, dan sebagainya), rambutan (sigedong, rafiah, subang, dan sebagainya), durian (sitokong, sijonggrang serta 25 jenis lokal di Kalimantan), salak (bali, pondoh, dan sebagainya), belimbing manis, sawo, pepaya, jeruk manis, jeruk besar, dukuh dan jenis buah lainnya (Anonim, 2002).

Buah-buahan dikenal sebagai komoditas perdagangan internasional sejak era perdagangan bebas. Buah-buahan telah merupakan salah satu kebutuhan manusia. Buah-buahan merupakan makanan yang alamiah mengandung sejumlah besar zat gizi penting dalam proporsi yang rasional. Buah-buahan merupakan sumber mineral, vitamin, enzim yang baik, dan mudah dicerna. Beberapa jenis vitamin yang terdapat pada buah-buahan dikenal sebagai antioksidan, yaitu sebagai suatu bahan penetral radikal bebas dalam tubuh yang bisa merusak sel dan bahkan menimbulkan kanker serta penyakit jantung (Anonim, 1997).

Buah juga mengandung carotenoid flavonoid yang merupakan kandungan zat anti penyakit kanker yang bermanfaat untuk menurunkan resiko dan serangan penyakit kanker pankreas. Zat ini terkandung dalam buah jeruk (Anonim, 1997).

Ekspor buah-buahan pada tahun 2000 mencapai 7.643,262 ton (US\$ 3.222,587 ribu), pada tahun 2001 mengalami penurunan mencapai 7.176,789 ton (US\$ 2.630,076 ribu), tahun 2002 mengalami peningkatan menjadi 9.238,211 ton (US\$ 9.591,916 ribu), tahun 2003 mengalami penurunan mencapai 6.027,156 ton (US\$ 5.146,275 ribu). Sedangkan impor, tahun 2000 mencapai 213.432,902 ton (US\$ 128.897,956 ribu), pada tahun 2001 mengalami peningkatan mencapai 226.513,728 ton (US\$ 136.518,551 ribu), demikian pula pada tahun 2002 mengalami peningkatan menjadi 246.104,695 ton (US\$ 202.300,348 ribu), sementara pada tahun 2003 mengalami penurunan menjadi 197.471,563 ton (US\$ 174.140,814 ribu). Data tersebut, membuktikan bahwa impor buah-buahan cukup tinggi dibandingkan nilai ekspor. Mengenai data ekspor-impor buah-buahan dapat dilihat pada lampiran 1-4.

Buah-buahan Indonesia telah diekspor negara Hongkong, India, Singapura, Taiwan, United States, Belgia, Pakistan, Korea, Macronesia Federation, dan lain-lain meskipun dalam skala kecil.

Impor buah-buahan juga dilakukan guna memenuhi permintaan masyarakat. Sebagian besar buah didatangkan dari negara-negara Uni

Eropa, Amerika Serikat, Afrika Selatan, Turki, China, Australia, Thailand, dan lain-lain.

Besarnya impor produk hortikultura khususnya buah segar, menunjukkan Indonesia belum mampu mencukupi kebutuhan buah. Padahal permintaan akan buah-buahan terus meningkat seiring dengan pertambahan jumlah penduduk Indonesia. Pada tahun 1999 konsumsi buah Indonesia mencapai 31,7 kg/tahun/orang mengalami peningkatan konsumsi menjadi 40 kg/tahun/orang pada tahun 2002. Peningkatan konsumsi buah menurut Bungaran (2002) belum memenuhi standar FAO yang menetapkan konsumsi buah 65,75 kilogram/tahun/orang, demikian pula dengan konsumsi buah di negara-negara tetangga seperti Malaysia (47,8 kg/tahun/orang), Singapura (82 kg/tahun/orang), Filipina (100,6 kg/tahun/orang), Thailand (91 kg/tahun/orang), bahkan India (43,0 kg/tahun/orang). Bahkan negara-negara berkembang rata-rata mengkonsumsi buah sebesar 53.4 kg/tahun/orang (Anonim, 2002).

Adanya Kebijakan pemerintah yang memberikan bea masuk (BM) buah impor yang hanya 5 %. Biaya masuk sebesar itu dinilai sangat rendah sehingga menimbulkan maraknya pemasaran buah khususnya buah impor. Pemerintah juga mengupayakan peningkatan produksi buah lokal dengan pengembangan sentra-sentra produksi buah di seluruh Indonesia.

Sulawesi Selatan merupakan salah sentra buah lokal di Indonesia. Di daerah ini dikembangkan komoditas buah lokal jeruk, mangga, markisa,

salak, rambutan. Mengenai produksi buah lokal di Sulawesi Selatan dalam periode 2001-2003 digambarkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Produksi buah lokal di Sulawesi Selatan Selama 2001-2003.

No.	Komoditas Buah Lokal	Produksi (ton)					
		2001	%	2002	%	2003	%
1.	Alpukat	13.599	3,74	8.872	1,87	5.867	1,51
2.	Mangga	59.243	16,29	79.544	16,74	58.212	14,95
3.	Duku/langsat	24.972	6,87	41.224	8,68	23.002	5,91
4.	Durian	10.810	2,97	21.986	4,63	13.473	3,46
5.	Jeruk	70.420	19,37	108.174	22,76	81.915	21,04
6.	Pepaya	18.675	5,14	18.940	3,99	18.200	4,67
7.	Salak	4.851	1,33	6.028	1,27	5.420	1,39
8.	Nenas	759	0,21	1.639	0,34	1.379	0,35
9.	Rambutan	10.002	2,75	14.268	3,00	10.066	2,59
10.	Pisang	144.016	39,61	165.036	34,73	162.310	41,69
11.	Sawo	232	0,06	115	0,02	101	0,03
12.	Jambu Biji	6.035	1,66	9.357	1,97	9.380	2,41
Total produksi		363.614	100,00	475.183	100,00	389.325	100,00

Sumber : Sulsel dalam Angka 2001-2003, BPS Sulsel.

Komoditas buah lokal yang banyak diproduksi oleh penduduk Sulawesi Selatan berupa buah mangga, pisang, dan jeruk. Buah mangga dihasilkan dengan jumlah berkisar 59.243 ribu ton hingga 79.544 ribu ton selama periode 2001-2003. Buah Jeruk dihasilkan berkisar 70.420 ribu ton hingga 108.174 ribu ton. Sedangkan buah pisang dihasilkan berkisar 144.016 ribu ton hingga 165.036 ribu ton. Ketiga jenis buah ini dominan dibudidayakan oleh penduduk, karena ketiga jenis buah ini cukup digemari oleh penduduk Sulawesi Selatan khususnya yang bermukim di kota Makassar.

Penduduk Kota Makassar pada tahun 2001 mencapai 1.130.384 juta jiwa, pada tahun 2002 mencapai 1.148.312 juta jiwa, dan

pada tahun 2003 mencapai 1.160.011 juta jiwa. Peningkatan jumlah penduduk kota Makassar memberikan gambaran terciptanya peluang pangsa pasar dan tingkat konsumsi buah-buahan.

Pendapatan penduduk kota Makassar pada tahun 2001 sebesar Rp. 2.053.648 per kapita, pada tahun 2002 mencapai Rp. 2.416.114 per kapita, dan pada tahun 2003 mencapai Rp. 2.669.734 per kapita. Peningkatan pendapatan menunjukkan adanya peningkatan konsumsi dan daya beli masyarakat.

Perubahan perilaku masyarakat perkotaan khususnya Makassar disebabkan karena kesibukan tinggi lebih praktis untuk memenuhi kebutuhan vitamin C mengkonsumsi buah segar yang bermutu, bahkan buah juga telah menjadi tren dijadikan sebagai bingkisan/parsel. Hal ini yang memacu permintaan buah menjadi meningkat.

Melihat kondisi demikian, pemerintah dewasa ini terus berusaha meningkatkan produksi hortikultura termasuk diantaranya buah-buahan dengan membangun sentra buah pada komoditas buah jeruk, nangka, mangga, apel, pisang, markisa, salak, rambutan, dan durian. Sentra buah ini dikembangkan pada 31 kabupaten di 15 provinsi (Anonim, 2002). Buah-buahan tersebut memiliki nilai ekonomis yang tinggi juga memiliki potensi pasar yang besar, namun selama ini masih belum dimanfaatkan secara optimal oleh pelaku agribisnis.

Selain itu peningkatan produksi dalam negeri dapat memacu penawaran, dan dapat menciptakan perbaikan kondisi kesejahteraan

masyarakat. Peranan buah lokal guna memenuhi permintaan buah dalam negeri dari aspek pemasaran membutuhkan strategi. Untuk itu yang perlu dilakukan adalah mengkaji strategi pemasaran sehingga buah lokal memiliki pangsa pasar khususnya di tingkat pasar modern (swalayan) di kota Makassar.

Salah satu swalayan yang memasarkan buah-buahan, baik buah lokal dan buah impor adalah PT. Makro Indonesia, yang memiliki 15 swalayan di seluruh Indonesia dan untuk kota Makassar bertempat di Jl.Sultan Alauddin no.95 di samping gedung Juang 45.

PT. Makro Indonesia merupakan salah satu perusahaan retail di kota Makassar yang menawarkan produk makanan dan non makanan kepada konsumen. Pada produk makanan, perusahaan menawarkan produk hortikultura (buah-buahan dan sayuran). Pada kelompok buah-buahan perusahaan menawarkan jenis buah lokal dan buah impor. Jenis buah lokal yang ditawarkan berupa : melon, semangka, pisang, durian, apel malang dan manalagi, alpukat, belimbing, duku, jambu, jeruk pontianak dan malangke, kedondong, mangga, papaya, nangka kupas, semangka, dan salak. Sedangkan buah impor yang ditawarkan adalah : Apel (fuji RRC, granysmith,royal gala Perancis), pear, jeruk (Afrika outspan, murcot), anggur granny smith USA, jambu bangkok, dan lemon impor.

PT. Makro menawarkan buah lokal dengan fasilitas ruang pendingin dengahn suhu terkontrol agar kesegaran buah terjaga dan steril. Selain

itu PT. Makro Indonesia memasarkan buah lokal dengan bekerja sama dengan pemasok lokal. Meskipun dijumpai adanya buah impor yang diperdagangkan karena kualitas dan kuantitas buah lokal masih terbatas.

Kegiatan pemasaran buah lokal yang telah dilakukan oleh PT. Makro Indonesia dengan pemberian fasilitas pendingin dan suhu terkontrol, serta adanya kebutuhan masyarakat mengkonsumsi buah-buahan untuk memenuhi kebutuhan makanan yang mengandung vitamin dan zat antioksidan memberikan peluang perusahaan menawarkan buah kepada masyarakat.

Kekuatan merupakan kemampuan internal yang dimiliki oleh perusahaan dengan cabang yang tersebar diseluruh Indonesia Sedangkan kelemahan merupakan kemampuan yang menurun dibandingkan dengan pesaing. Ancaman merupakan hal yang berdampak buruk pada citra dan kelanjutan perusahaan berupa pesaing dan munculnya pendatang (swalayan baru). Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sangat berpengaruh pada perusahaan dan terkait sama dengan yang lain. Keempat elemen ini dianalisis dalam strategi pemasaran buah-buahan lokal pada PT. Makro Indonesia cabang Makassar dengan melibatkan pihak manajemen dan konsumen (buah-buahan lokal) dengan mengetahui preferensi konsumen.

## **B. Rumusan Masalah**

Dengan uraian di atas maka, dapat dirumuskan permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana preferensi konsumen terhadap buah lokal dan buah impor pada PT. Makro Indonesia cabang Makassar ?
2. Strategi pemasaran apa yang sesuai untuk buah lokal pada PT. Makro Indonesia cabang Makassar ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Melihat kondisi pemasaran buah, maka tujuan umum penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran buah lokal PT. Makro Indonesia cabang Makassar. Secara rinci tujuan dari penelitian adalah :

1. Mengkaji preferensi konsumen dalam mengkonsumsi buah lokal dan buah impor pada PT.Makro Indonesia cabang Makassar.
2. Menentukan strategi pemasaran yang sesuai untuk buah-buahan lokal pada PT. Makro Indonesia Makassar.

### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai :

1. Bahan informasi bagi pihak yang terkait dalam rangka mengambil kebijakan dalam pemasaran buah lokal pada PT.Makro Indonesia cabang Makassar.
2. Bahan rujukan bagi peneliti-peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA & KERANGKA PIKIR

#### A. Pemasaran

##### **1. Konsep Pemasaran**

Pemasaran adalah semua kegiatan penyediaan barang atau jasa yang tepat kepada konsumen pada waktu, tingkat harga serta komunikasi dan promosi yang tepat pula. Dalam hal ini pemasaran pada hakekatnya adalah suatu aktivitas usaha niaga yang bersangkutan dengan penyaluran barang-barang dan jasa dari titik produksi hingga ke titik konsumen (Kotler, 1986). Secara singkat oleh Alderson dalam Kotler (1993) dikatakan bahwa tujuan dari pemasaran adalah mempertemukan penawaran dan permintaan. Menurut Stanton dalam Swasta dan Irawan (1990), pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Menurut Kohls dan Uhl (1990), pemasaran hasil pertanian adalah semua kegiatan bisnis yang menyangkut arus dan pelayanan produk hasil pertanian dari titik produksi sampai ke tangan konsumen. Hal ini mencakup distribusi fisik dan jembatan ekonomi yang didesain untuk memfasilitasi pergerakan dan pertukaran barang dari petani ke konsumen.

Menurut Limbong dan Sitorus (1987), pemasaran hasil pertanian mencakup segala kegiatan dan usaha yang berhubungan dengan perpindahan hak milik dan fisik dari barang-barang hasil pertanian dari tangan produsen ke tangan konsumen termasuk di dalamnya kegiatan yang menghasilkan perubahan bentuk dari barang untuk mempermudah penyalurannya dan memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada konsumen.

Memperlancar terjadinya proses penyampaian barang dan jasa kepada konsumen diperlukan tindakan yang disebut fungsi. Fungsi pemasaran tersebut menurut Kohls dan Uhl (1990), meliputi :

1. Fungsi pertukaran yaitu kegiatan yang mengandung perpindahan barang, yang meliputi (1) pembelian, dan (2) penjualan.
2. Fungsi fisik yaitu kegiatan yang mengandung penanganan, perpindahan dan perubahan fisik, meliputi kegiatan (1) penggudangan, (2) transportasi, (3) pengolahan.
3. Fungsi fasilitas yaitu kegiatan yang memperlancar fungsi pertukaran dan fisik. Fungsi ini meliputi kegiatan (1) standarisasi, (2) pembiayaan, (3) pengendalian.

Mubyarto (1991), mengemukakan beberapa masalah pemasaran komoditas pertanian yang banyak ditemukan di negara-negara yang sedang berkembang yang pada umumnya, dan di Indonesia pada khususnya antara lain sebagai berikut :

1. Tidak tersedianya komoditas pertanian dalam jumlah yang cukup dan kontinu. Padahal untuk kegiatan industri, bahan baku dari pertanian tersebut diperlukan secara terus menerus mengingat kegiatan industri tidak mengenal musiman.
2. Harga komoditas yang sering berfluktuasi secara tajam, yang bukan saja berpengaruh terhadap kestabilan pendapatan produsen dan tingkat konsumsi masyarakat. Bila hal ini terjadi maka biaya pemasaran menjadi besar dan efisiensi pemasaran menjadi rendah.
3. Tidak efisiennya para pelaku pasar dalam melakukan kegiatan. Misalnya, para pedagang perantara (tengkulak) berfungsi pula sebagai pedagang pengumpul. Ketidakjelasan tugas yang menjadikan mekanisme pemasaran tidak efisien.
4. Tidak memadainya fasilitas, misalnya sistem transportasi, gudang, tempat komoditas pertanian dipasarkan dan lain-lain.
5. Lokasi produsen dan konsumen yang terpencar juga merupakan masalah. Apalagi lokasi mereka tersebar sedemikian rupa sehingga menyulitkan dalam penyampaian barang dari produsen ke konsumen.
6. Kurang lengkapnya informasi pasar, atau walaupun informasi pasar itu ada, belum dimanfaatkan dengan baik karena pelaku pasar bertindak secara sub sistem sehingga apapun yang terjadi diluar kebiasaan yang mereka lakukan dianggap kurang penting.

7. Kurangnya pengetahuan terhadap pemasaran disebabkan karena lemahnya penguasaan aspek-aspek manajemen, sehingga para pelaku pasar tidak bekerja secara profesional.
8. Kurangnya modal sehingga investasi dalam kegiatan pemasaran menjadi lemah.
9. Kurangnya respon dari produsen terhadap permintaan pasar.
10. Tidak memadainya peraturan-peraturan yang ada, sehingga mekanisme pasar menjadi tidak efisien.

Inti pemasaran menurut Keegan (2003), mencakup 3 prinsip dasar :

- a. Nilai Pelanggan dan persamaan nilai.

Menciptakan nilai pelanggan yang lebih besar lebih bermanfaat daripada nilai yang diciptakan oleh pesaing. Nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan dengan memperluas atau memperbaiki produk dan manfaat jasa, dengan menurunkan harga atau gabungan dari kedua unsur ini.

- b. Keunggulan kompetitif atau diferensial.

Prinsip dasar kedua adalah keunggulan kompetitif. Keunggulan ini adalah penawaran total, dihadapkan pada persaingan yang relevan, yang lebih menarik pelanggan. Keunggulan tersebut dapat muncul dalam unsur apa pun yang ditawarkan oleh perusahaan : produk, harga, iklan, dan promosi di tempat penjualan serta distribusi produk itu sendiri.

### c. Fokus

Prinsip ketiga ini adalah fokus, atau konsentrasi perhatian. Fokus yang jelas terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan serta pada penawaran yang bersaing diperlukan untuk menggerakkan usaha, yang diperlukan untuk mempertahankan keunggulan yang membedakan, sumberdaya ini hanya dapat dicapai dengan memfokus sumberdaya dan usaha pada kebutuhan dan keinginan pelanggan serta cara menyampaikan suatu produk yang akan memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut.

Menurut Purnawan (2004), ada lima konsep pemasaran yang mendasari cara perusahaan melakukan kegiatan pemasarannya, yaitu :

#### A. Konsep pemasaran berwawasan Produksi

Konsep ini adalah salah satu konsep tertua, yaitu akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya. Dalam hal ini memusatkan perhatiannya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi serta cakupan distribusi yang luas. Konsep ini dapat dijalankan apabila permintaan produk melebihi penawarannya dan dimana biaya produksi tersebut sangat tinggi. Kelemahan konsep pemasaran ini adalah pelayanan yang tidak ramah.

#### B. Konsep Pemasaran berwawasan Produk

Konsep ini berpendapat bahwa pelanggan akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik dan inovatif dalam hal ini memusatkan perhatian untuk membuat produk yang lebih baik dan

terus menyempurnakannya. Industri yang berwawasan ini cenderung tidak memperhatikan keinginan dan kebutuhan pelanggan, sehingga divisi pemasaran akan mengalami kesulitan dalam pemasaran.

#### C. Konsep Pemasaran Berwawasan Menjual

Konsep ini berpendapat bahwa kalau pelanggan dibiarkan saja, pelanggan tidak akan membeli produk industri dalam jumlah cukup sehingga harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif. Konsep ini beranggapan bahwa pelanggan enggan membeli dan harus didorong supaya membeli. Konsep ini sering digunakan pada produk yang “tidak dicari” atau tidak terpikir untuk dibeli serta pada industri yang mengalami kelebihan kapasitas produksi.

#### D. Konsep Pemasaran berwawasan Pemasaran

Konsep ini berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan industri terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada saingannya. Konsep berwawasan pemasaran bersandar pada empat pilar utama, yaitu : (1) pasar sasaran, (2) kebutuhan pelanggan, (3) pemasaran yang terkoordinir, (4) keuntungan. Konsep ini telah dinyatakan dalam banyak cara : (a) Memenuhi kebutuhan dengan menguntungkan, (b) temukan keinginan dan penuhi, (c) Cintailah pelanggan bukan produknya, (d) dapatkan sesuai kesukaan anda, (e) berusaha sekuat tenaga memberikan nilai, mutu dan kepuasan tertinggi bagi uang pelanggan.

## E. Konsep Pemasaran Berwawasan Bermasyarakat

Konsep ini beranggapan bahwa tugas industri adalah menemukan kebutuhan, keinginan serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhi dengan lebih efektif serta lebih efisien daripada saingannya dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan pelanggan dan masyarakat. Konsep pemasaran bermasyarakat meminta pemasar untuk menyeimbangkan tiga faktor dalam menentukan kebijaksanaan pemasaran, yaitu : (1) keuntungan industri jangka pendek, (2) kepuasan pelanggan jangka panjang, (3) kepentingan umum dalam pengambilan keputusan.

### **2. Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis, strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam : pemilihan strategi pasar sasaran produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran (Cravens, 1996).

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Perkembangan tersebut berikut ini :

Menurut Chandler (1962) dalam rangkuti (2000), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) dalam rangkuti (2000), strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Menurut Argyris (1985), Mintzberg (1979), Stainer dan Miner (1977), dalam rangkuti (2000) strategi merupakan

respon secara terus-menerus adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Menurut Hamel dan Prahalad (1995) dalam rangkuti (2000), strategi merupakan tindakan yang bersifat fundamental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competence*).

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

- a). Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.
- b). Strategi investasi, strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.
- c). Strategi bisnis, ini juga sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Menurut Corey dalam Tjiptono (1995), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut, adalah :

- 1). Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.
- 2). Perencanaan produk meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
- 3). Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
- 4). Sistem distribusi, yaitu saluran *whosaler* dan *retailer* yang dilalui produk hingga mencapai tahap pada konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
- 5). Komunikasi pemasaran (Promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, dan *public relation*.

### **3. Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran disebut dengan "4 P" yaitu *product*, *price*, *promotion* dan *placement*. Perencanaan bauran pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan yaitu mengenai pemakaian faktor-faktor pemasaran yang dapat dikendalikan untuk mencapai sasaran pemasaran yang telah ditentukan. Bauran pemasaran terdiri dari :

#### **a. Produk**

Menurut Kotler (1995), produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan. Produk-produk yang dapat dipasarkan meliputi barang fisik, jasa, orang, tempat, organisasi, dan ide.

Konsep produk secara terperinci meliputi barang, kemasan, merek, label, pelayanan, dan jaminan (Tjiptono, 1995).

Seiring era globalisasi dengan teknologi informasi dan pasar yang cepat, bauran pemasaran harus bergerak dinamis. Manajer memiliki peranan dalam menyusun strategi pemasaran dan sumberdaya yang dimanfaatkan.

b. Harga

Menurut Tjiptono (1995), Kunci sukses dalam memasarkan suatu produk, setiap perusahaan harus menetapkan harga secara tepat. Kotler (1995), Harga juga merupakan salah satu unsur bauran pemasaran paling fleksibel, harga dapat diubah dengan cepat. Perusahaan melakukan penetapan harga dengan berbagai cara. Ada enam langkah yang harus diperhatikan untuk penetapan harga, yaitu :

1. Menentukan tujuan harga.
2. Menentukan permintaan.
3. Memperkirakan biaya.
4. Menganalisis harga dan tawaran pesaing.
5. Memilih metode penetapan harga.
6. Menentukan harga akhir.

c. Promosi

Menurut Tjiptono (1995), promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Promosi pada hakikatnya adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberikan informasi tentang keistimewaan, dan kegunaan. Kotler (1995), mengemukakan dalam Pelaksanaannya, promosi dapat dilakukan dengan cara :

- 1). Periklanan (*Advertising*). Semua bentuk penyajian non personal, promosi, ide-ide, promosi barang atau produk atau jasa yang dilakukan oleh produk atau jasa.

- 2). Promosi penjualan. Insentif jangka pendek untuk merangsang pembelian atau penjualan suatu produk atau jasa.
- 3). Publisitas. Suatu stimulasi non personal terhadap permintaan suatu produk, jasa atau unit dagang untuk menebarkan berita-berita komersial yang penting mengenai kebutuhan akan produk/jasa tertentu disuatu media yang disebarakan atau menghasilkan suatu sosok kehadiran yang menarik mengenai produk/jasa.
- 4). Penawaran Langsung. Penyajian lisan dalam suatu pembicaraan dengan satu atau beberapa konsumen potensial dengan tujuan untuk melakukan penawaran.

d. Distribusi

Kotler (1995), Perekonomian saat ini, sebagian besar produsen tidak langsung menjual barang ke pemakai terakhir. Diantara produsen dan pemakai terdapat perantara pemasaran yang melakukan fungsi dan menyandang berbagai nama.

Strategi distribusi pemasaran mempunyai banyak pilihan bagi kebijakan distribusi. Perusahaan juga dapat memilih daerah yang dapat dimasuki maupun tidak dapat dimasuki. Perusahaan dapat menentukan menggunakan perantara-perantara yang akan menawarkan produk atau melakukan penawaran langsung.

Adapun tujuan dari penggunaan perantara menurut Tjiptono (1995), adalah memanfaatkan tingkat kontak atau hubungan, pengalaman, spesialisasi, dan skala operasi mereka dalam menyebarkan produk sehingga dapat mencapai pasar sasaran secara efektif dan efisien.

#### **4. Keunggulan Bersaing**

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut menurut Rangkuti (2000), adalah sebagai berikut :

1. *Distinctive Competence*, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi distinctive competence dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja, dan kemampuan sumberdaya.
2. *Competitive advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Porter dalam Rangkuti (2000), ada tiga strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu :

- a. *Cost leadership*

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaing dengan nilai dan kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

- b. *Differentiation*

Perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan brand image yang lebih unggul.

- c. *Focus*

Strategi fokus diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Tujuan menargetkan satu atau lebih segmen konsumen adalah untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan pencapaian kepuasan konsumen yang maksimum pada setiap segmen sasaran. Makin kuat keunggulan bersaing perusahaan, makin baik peluang untuk menentukan posisi dan keuntungan yang akan dicapai di pasar. Evaluasi kekuatan dan kelemahan persaingan memberikan dasar untuk memutuskan dimana akan bersaing (Cravens, 1996).

Menurut Cravens (1996), perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih pada konsumen melalui (1) harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing untuk manfaat yang sama atau (2) keunikan manfaat yang dapat menutupi harga tinggi. Beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing adalah :

- 1) Prosesnya harus terfokus pada konsumen.
- 2) Analisis kebutuhan/keinginan hendaknya juga dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan keinginan yang sama (segmen pasar).
- 3) Peluang untuk memperoleh manfaat, dimana terdapat kesenjangan (gap) antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
- 4) Peluang dapat diketahui dengan mencari produk/jasa yang khusus, dimana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
- 5) Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang terbaik bagi organisasi dalam menciptakan nilai yang unggul.

## **B. Analisis SWOT**

Penggunaan analisis SWOT telah muncul sejak ribuan tahun yang lalu dari bentuknya yang paling

sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran, sampai menyusun strategi untuk memenangkan persaingan bisnis, dengan konsep menang-menang (Rangkuti, 2000).

Konsep dasar pendekatan SWOT ini, tampaknya sederhana yaitu apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran (Sun Tzu, 1997).

Dalam perkembangannya analisis SWOT, tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan, strategi bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang.

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*weakness*) interen perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Pearce dan Robinson, 1996).

Sementara itu Rangkuti (2000) mengemukakan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Fokus mendasar dalam analisis SWOT dapat diuraikan sebagai berikut :

### **Kekuatan**

Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan (Pearce dan Robinson, 1996). Kekuatan merupakan kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain (Siagian, 1995).

### **Kelemahan**

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber data keuangan, kapabilitas manajemen keterampilan pemasaran, dan citra merek, dapat

merupakan sumber kelemahan (Pearce dan Robinson, 1996).

### **Peluang**

Definisi tentang peluang adalah berbagai situasi penting, yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan (Pearce dan Robinson, 1996). Yang di maksud dengan berbagai situasi antara lain :

- a). Kecenderungan yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- b). Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c). Perubahan dalam kondisi persaingan.
- d). Perubahan dalam peraturan perundangan-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e). Hubungan dengan pembeli yang “akrab” dan
- f). Hubungan dengan pemasok yang “harmonis”

### **Ancaman**

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian ancaman adalah faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis (Siagian, 1995). Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan, baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contoh, antara lain :

- 1). Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- 2). Pertumbuhan pasar yang lamban.
- 3). Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan.
- 4). Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- 5). Meningkatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan.

Rangkuti (2000), mengemukakan proses penyusunan perencanaan analisis SWOT melalui tiga tahap analisis, yaitu :

1. Tahap pengumpulan data.
2. Tahap Analisis.
3. Tahap Pengambilan keputusan.

#### **Ad. 1. Tahap Pengumpulan Data**

Tahap ini merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti data pasar, kompetitor, komunitas, pemasok, pemerintah dan kelompok kepentingan tertentu. Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti : laporan keuangan, laporan kegiatan sumberdaya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, dan turn over), laporan kegiatan operasional dan laporan kegiatan pemasaran.

#### **Ad. 2. Tahap Analisis**

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Model yang dapat dipergunakan sebagai berikut :

- a. Matriks SWOT.
- b. Matriks BCG.
- c. Matriks Internal Eksternal.
- d. Matriks SPACE.
- e. Matriks Grand Strategi.

Model-model analisis kuantitatif dalam penelitian ini, yang digunakan hanya dua model bentuk analisis. Menurut Rangkuti (2000), boleh digunakan salah satu bentuk model kuantitatif yang digunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Adapun model kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu matriks SWOT dan Matriks internal dan eksternal (matriks IE).

#### **Matriks SWOT**

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis sebagaimana yang terlampir dalam tabel berikut ini.

Tabel 2. Analisis SWOT

		<b>STRENGTHS</b> Susun daftar kekuatan	
	<b>OPPORTUNITIES</b> Susun daftar peluang	<b>STRATEGI SO</b> Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	
	<b>THREATS</b> Susun daftar ancaman	<b>STRATEGI ST</b> Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	

Sumber : Rangkuti (2000).

**a. Strategi SO**

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

**b. Strategi ST**

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

**c. Strategi WO**

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

#### d. Strategi WT

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

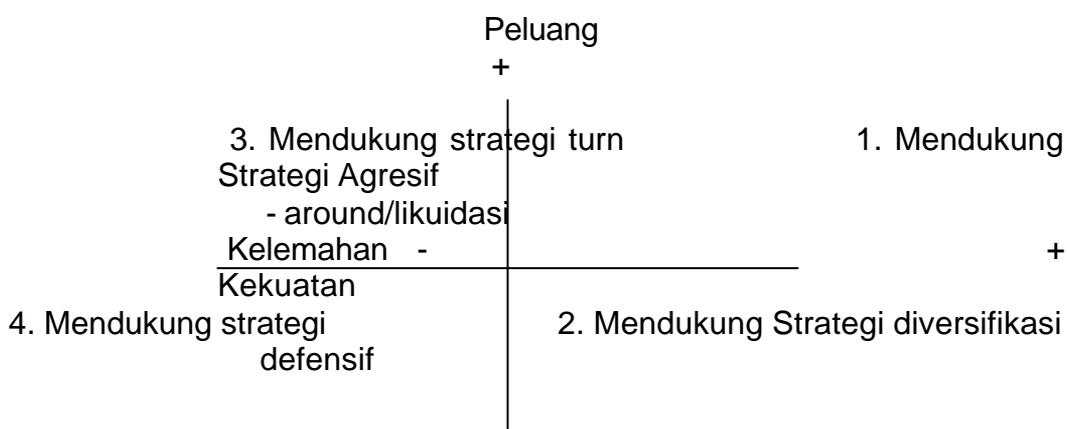
##### **Matriks Internal dan Eksternal (IE)**

Matriks internal eksternal dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini untuk memperoleh strategi bisnis.

Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis faktor-faktor eksternalnya (peluang dan ancaman), ia juga harus menganalisis faktor-faktor internalnya (kekuatan dan kelemahan), dengan cara yang sama. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang.

##### **Ad.3 Tahap pengambilan keputusan**

Tahap ini merupakan tahap akhir dari analisis SWOT. Tahap pengambilan keputusan merupakan kombinasi faktor internal dan eksternal. Bentuk diagram tahap pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai berikut :



-

## Ancaman

Gambar 1. Tahap Pengambilan keputusan. Sumber : Pearce dan Robinson (1996).

- Sel 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Dengan kata lain usaha bisnis tersebut boleh jalan terus dan memperbesar investasinya.
- Sel 2 merupakan situasi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi. Dengan kata lain strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sekarang untuk membuka peluang jangka panjang dalam produk atau pasar yang lain atau baru.
- Sel 3 merupakan perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Strategi yang diterapkan mendukung strategi turn around atau likuidasi. Dengan kata lain mengambil langkah untuk mengatasi kelemahan yang dihadapi secara internal agar peluang pasar dimanfaatkan.
- Sel 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang digunakan yaitu defensif dalam arti mengurangi atau merubah bentuk keterlibatan satuan bisnis dalam produk.

### C. Sifat Buah

Memasarkan buah perlu diketahui sifat buah dalam penyusunan strategi pemasaran. Adapun sifat buah menurut Rahardi, dkk (2004), adalah sebagai berikut :

- a. Buah-buahan tidak bergantung musim

Sebagian besar buah dapat diproduksi sepanjang tahun seperti : pisang, pepaya, jambu, dan belimbing. Memang dalam satu tahun

jumlah produksinya tidak teratur, ada bulan di mana buah melimpah dan ada yang jumlahnya sedikit. Buah-buahan seperti ini dapat dibudidayakan dan dipanen secara terus-menerus.

b. Buah-buahan yang bergantung musim

Buah-buahan selain ada yang diproduksi tidak bergantung musim, ada juga buah-buahan yang diproduksi bergantung musim. Buah-buahan tersebut adalah : Mangga, jeruk, durian. Buah-buahan yang bergantung musim dipanen sekali hingga dua kali dalam setahun.

c. Buah mudah rusak

Buah mempunyai sifat mudah rusak dan sangat peka terhadap lingkungan. Sifat ini menyebabkan buah mempunyai resiko yang tinggi dan umur setelah panen sangat pendek. Umur pendek ini harus diimbangi dengan kecepatan menjual ditentukan juga oleh jarak dari lokasi usaha atau produsen ke konsumen. Sebagai alternatif pencegahan yang baik yaitu mencari pasar yang dekat. Apabila terpaksa menjual ke pasar yang jauh, dapat memanen buah sewaktu belum masak benar. Pemanenan berhubungan erat dengan sifat buah non-klimaterik dan klimaterik. Buah non-klimaterik dapat digambarkan sebagai buah yang fase respirasi optimumnya terjadi ketika buah masih berada di pohon. Sebaliknya, buah klimaterik mengalami respirasi optimum setelah buah tersebut dipetik dari pohon. Akan tetapi, pada praktek di lapangan ada beberapa jenis buah non-klimaterik yang diperlukan sebagai buah klimaterik karena pertimbangan pascapanen dan ekonomis.

d. Perputaran modal cepat

Sifat buah mudah rusak kadang dipandang sebagai suatu yang kurang menguntungkan. Akan tetapi, bila dilihat dari sisi perputaran modal, buah termasuk komoditas yang mempunyai perputaran modal cepat atau modal kembali dengan cepat meskipun harga jual yang diperoleh lebih rendah dibandingkan dengan buah yang berkualitas dan tidak rusak.

#### **D. Kerangka Pikir Penelitian**

Kota Makassar dikenal sebagai ibukota dari provinsi Sulawesi Selatan merupakan kawasan yang berkembang di Indonesia bagian timur, dalam hal perdagangan khususnya perdagangan produk hortikultura (sayuran dan buah-buahan). Seiring dengan tingkat pertumbuhan jumlah penduduk dan adanya peningkatan pendapatan serta pengetahuan telah mengeser preferensi penduduk yang semula hanya mengkonsumsi pangan sebagai bahan makanan kini selain mengkonsumsi pangan juga mengkonsumsi buah. Bagi mereka buah penting karena

bermanfaat bagi kesehatan berkaitan dengan serat yang dikandung yang dapat mempermudah pencernaan, mengandung vit A dan C, dapat menurunkan kadar kolestrol. Hal ini memberikan prospek yang cerah bagi pemasaran buah-buahan.

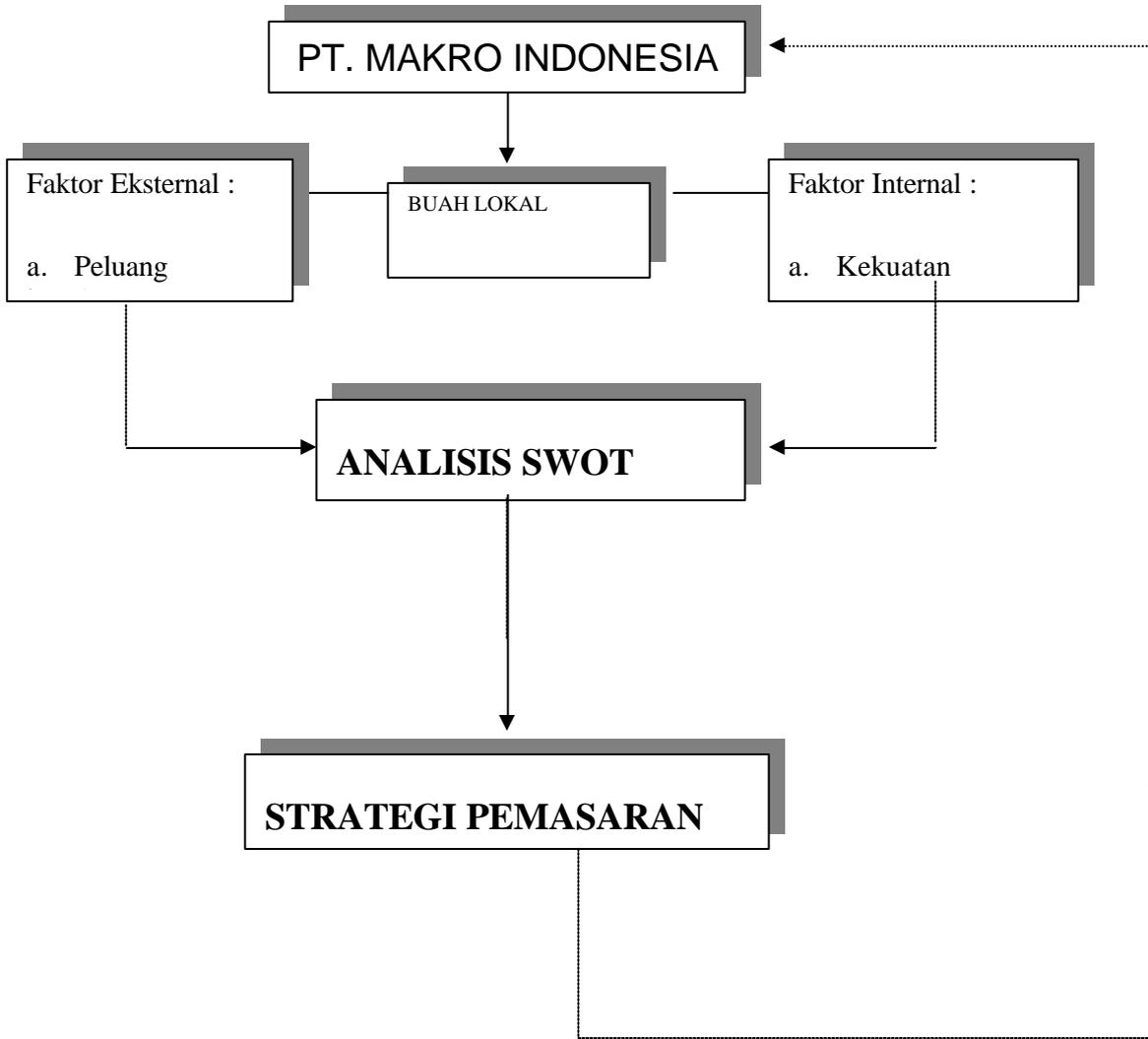
Sejalan dengan perubahan preferensi penduduk di kota Makassar diharapkan buah dapat secara berkesinambungan dan berkelanjutan dikonsumsi dengan sistem distribusi yang lancar dari petani hingga ke konsumen.

Buah-buahan yang dipasarkan berupa buah lokal dan buah impor. Buah lokal merupakan komoditas yang dibudidayakan di Indonesia. Sedangkan buah impor merupakan buah yang didatangkan dari luar negeri dan dipasarkan di Indonesia.

Pemasaran buah lokal dan buah impor sangat terkait dengan pasar yang tersedia. Luas pasar bagi buah lokal dan buah impor yaitu pasar domestik akan menyebabkan terjadinya permintaan. Adanya permintaan akan menciptakan peluang pemasaran buah-buahan khususnya buah lokal di pasar dalam dan luar negeri sehingga menjadi pemicu semangat untuk meningkatkan produksi dan kualitas buah-buahan di Indonesia.

Pemasaran buah khususnya buah lokal membutuhkan strategi dalam menangkap peluang dan menyerap permintaan masyarakat yang telah menganggap buah sebagai komoditas penting selain mengkonsumsi bahan pangan.

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada strategi pemasaran buah lokal pada tingkat swalayan. Diharapkan dari penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai pengembangan pemasaran buah lokal pada masa yang akan datang. Upaya-upaya ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan kegunaan penelitian ini. Secara skematis kerangka pikir penelitian ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Skema Kerangka Pikir Penelitian Analisis Strategi Pemasaran Buah Lokal Pada PT.Makro Indonesia cabang Makassar.