

658.81  
1146  
a e1

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK INSEKTISIDA  
DURSBAN 20 EC**  
(Studi Kasus pada PT. Pacific Chemicals Indonesia)

**LAPORAN INTERNSHIP**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Djoko Adrianto Nugroho, S.E.

NIM : C4A097054

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2000**

**LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN INTERNSHIP**  
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK INSEKTISIDA**  
**DURSBAN 20 EC**  
**(Studi Kasus pada PT. Pacific Chemicals Indonesia)**

**Dipersiapkan dan disusun oleh :**

**Nama : Djoko Adrianto Nugroho, S.E.**  
**NIM : C4A097054**

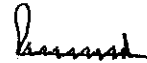
**Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Juli 2000**  
**dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Pembimbing :**



**Drs. Sutopo, M.S.**  
**NIP. 131.474.236**



**Penguji :**



**Drs. Daryono Rahardjo, M.M.**  
**NIP. 130.237.483**

**Mengetahui :**

**Ketua Program Studi**  
**Magister Manajemen**  
**Universitas Diponegoro Semarang**



**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**  
**NIP. 130.324.151**

**Semarang, Juli 2000**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**  
**TAHUN 2000**

## ABSTRAKSI

Indonesia merupakan negara agraris, di mana pertanian menjadi sektor yang sangat berpotensi untuk dikembangkan. Keberhasilan pengembangan sektor pertanian tidak terlepas dari pemeliharaan dan perawatan tanaman yang menjadi komoditas di sektor tersebut. Dalam melakukan perawatan dan pemeliharaan tersebut diperlukan suatu hal penting yaitu tersedianya pestisida.

PT. Pacific Chemicals Indonesia adalah sebuah perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) yang merupakan anak perusahaan dari The Dow Chemicals Co, USA, bergerak di bidang agrobisnis yaitu sebagai produsen pestisida, yaitu meliputi insektisida (untuk memberantas hama), herbisida dan fungisida.

Persaingan dalam industri ini khususnya insektisida sangat ketat. Dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mengatasi penetrasi yang dilakukan oleh pesaing utama yang telah berhasil unggul dan menggeser posisi PT. Pacific Chemicals Indonesia sebagai pemimpin pasar, maka pihak manajemen merasa perlu melakukan suatu langkah-langkah strategis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat dihasilkan suatu rekomendasi strategi pemasaran untuk mengatasi masalah tersebut.

Adapun alat analisis yang dipergunakan adalah Analisis SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats) yaitu analisis terhadap faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini antara lain menyatakan bahwa perusahaan perlu melakukan suatu perbaikan terhadap faktor-faktor internal seperti jumlah tenaga kerja, struktur organisasi dan juga strategi pemasaran yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dan memperkuat posisi pada golongan petani menengah dan strategi sebagai penantang pasar agar dapat meraih kembali posisi sebagai pemimpin pasar.

## ABSTRACT

Indonesia, an agriculture country where agriculture become a very potential sector to develop. Success in developing agriculture sector can not separate from plants's maintaining, which needed pesticide supply.

PT Pacific Chemicals Indonesia, a foreign capital investment company, branch from The Dow Chemicals Co. USA, which was operating in agrobusiness as pesticide producer (esp. insecticide, herbicide and fungicide). Facing a very strict competition in insecticide industry and main competitor's penetration (which's more superior and has replace PT Pacific Chemical Indonesia's position as market leader), management should make some strategic movement.

This research has analyze marketing strategy as a purpose so that company could make a marketing strategy recommendation to solve it's problem. SWOT Analysis, a strength, weakness, opportunity and threats factor analysis were used in this research. The conclusion was stated that company should make an internal factor improvement, such as labour's number and organization structure, and marketing strategy for strengthen and maintain it's position in medium class farmer. Also made a strategy as a market challenge so that company could reach market leader position again.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, Laporan Internship dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Produk Insektisida Dursban 20 EC” (Studi Kasus pada PT. Pacific Chemicals Indonesia), yang diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen ini dapat selesai dan dipertahankan dengan baik di depan Dewan Penguji.

Pemilihan judul di atas dimaksudkan untuk memberi masukan kepada perusahaan bahwa perusahaan perlu mengevaluasi strategi pemasaran yang dilakukan agar mampu bersaing dalam memasarkan produk insektisida dan memecahkan masalah-masalah eksternal dan internal yang muncul.

Penulis berharap Laporan Internship ini dapat berguna sebagai referensi pada bidang penelitian di waktu mendatang yang dapat didasarkan pada penelitian ini dengan topik yang sama namun dengan metode baru yang merupakan pengembangan dari penelitian ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

2. Bapak Drs. Sutopo, MS selaku dosen pembimbing
3. Bapak Drs. Daryono Rahardjo, M.M. selaku dosen penguji
4. Pimpinan beserta staf PT. Pacific Chemicals Indonesia selaku nara sumber
5. Almarhum Ayah yang semasa hidupnya selalu memberi dukungan moril serta Ibu yang hingga kini selalu memberi dukungan semangat dan doa.
6. Ir. Joko Suwondo dan Ir. Retno Dwisanti yang telah sangat banyak memberikan dukungannya.
7. R.A. Ervina Hapsari atas segala pengertian dan dukungan moril yang telah diberikannya.
8. Seluruh pihak yang telah membantu hingga selesainya Laporan Internship ini.

Semarang, Juli 2000

PENULIS

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan .....	i
Abstraksi / Abstract .....	ii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Lampiran .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	7
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II. PEMAPARAN KASUS</b> .....	<b>9</b>
2.1. Struktur Organisasi .....	10
2.2. Produk-produk PT. Pacific Chemicals Indonesia .....	12
2.2.1. Karakteristik Konsumen .....	13
2.2.2. Distribusi .....	15
2.2.3. Promosi .....	17
2.2.4. Pangsa Pasar dan Pertumbuhan Pasar .....	23
2.2.5. Volume Penjualan dalam Industri .....	23
<b>BAB III. PEMECAHAN MASALAH</b> .....	<b>25</b>
3.1. Formulasi Pemecahan Masalah .....	25
3.2. Alat Analisis .....	27
3.2.1. Teknik Analisis Strategic Advantage Profile (SAP) .....	29
3.2.2. Teknik / Matrik Environment Threat and Opportunity Profile (ETOP) .....	31



3.2.2.1. Analisis Environment Threat and Opportunity	
Profile PT. Pacific Chemicals Indonesia .....	32
3.2.2.1.1. Analisis Elemen Ancaman .....	33
3.2.2.1.2. Analisis Elemen Peluang .....	35
3.2.3. Analisis Kekuatan dan Kelemahan .....	37
<b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
4.1. Temuan .....	42
4.2. Pembahasan .....	43
4.2.1. Elemen Peluang dan Ancaman .....	43
4.2.1.1. Elemen Peluang .....	44
4.2.1.2. Elemen Ancaman .....	47
4.2.2. Elemen-elemen / Variabel-variabel Internal .....	51
4.2.3. Implikasi Strategi Perusahaan .....	62
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>70</b>
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2. Saran .....	72

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Volume Penjualan Produk Insektisida untuk Golongan Petani Menengah (1998) .....	6
Tabel 2.1. Volume Penjualan Produk Insektisida untuk Golongan Petani Menengah (1996-1999) .....	18
Tabel 2.2. Volume Penjualan Produk Insektisida untuk Golongan Petani Kecil (1998-1999) .....	20
Tabel 2.3. Total Volume Penjualan Insektisida 1998-1999 .....	22
Tabel 2.4. Volume Penjualan dalam Industri Pestisida 1998-1999 .....	24
Tabel 3.1. Elemen-elemen Ancaman .....	34
Tabel 3.2. Elemen-elemen Peluang .....	35
Tabel 3.3. Analisis Posisi Pesaingan Strategik .....	39

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Saluran Distribusi PT. Pacific Chemicals Indonesia .....	15
Gambar 3.1. Proses Analisis Kasus .....	26
Gambar 3.2. Matrik ETOP .....	36
Gambar 3.3. Matrik SWOT .....	41

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penentuan Bobot Pentingnya Suatu Variabel / Elemen Ancaman PT. Pacific Chemicals Indonesia
- Lampiran 2. Kuesioner Penentuan Bobot Pentingnya Suatu Variabel / Elemen Peluang PT. Pacific Chemicals Indonesia
- Lampiran 3. Kuesioner Penentuan Bobot Elemen Kunci Sukses PT. Pacific Chemicals Indonesia
- Lampiran 4. Kuesioner Penentuan Nilai Suatu Variabel / Elemen Ancaman PT. Pacific Chemicals Indonesia
- Lampiran 5. Kuesioner Penentuan Nilai Suatu Variabel / Elemen Peluang PT. Pacific Chemicals Indonesia
- Lampiran 6. Kuesioner Penentuan Nilai Elemen Kunci Sukses PT. Pacific Chemicals Indonesia
- Lampiran 7. Perhitungan Bobot dan Nilai Ancaman
- Lampiran 8. Perhitungan Bobot dan Nilai Peluang
- Lampiran 9. Perhitungan Bobot dan Nilai Elemen / Variabel Internal
- Lampiran 10. Alasan Pemberian Bobot Elemen Ancaman
- Lampiran 11. Alasan Pemberian Bobot Elemen Peluang
- Lampiran 12. Alasan Pemberian Nilai Elemen Ancaman
- Lampiran 13. Alasan Pemberian Nilai Elemen Peluang
- Lampiran 14. Alasan Pemberian Bobot Elemen Internal
- Lampiran 15. Alasan Pemberian Nilai Elemen Internal
- Lampiran 16. Bagan Struktur Organisasi PT. Pacific Chemicals Indonesia

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai negara agraris, sektor yang sangat berpotensi untuk dikembangkan di Indonesia adalah sektor agrobisnis. Dengan mengembangkan sektor agrobisnis berarti mengembangkan suatu industri yang berakar di dalam negeri.

Secara historis sektor agrobisnis selalu memberikan kontribusi yang cukup dapat diandalkan bagi perolehan devisa negara untuk sektor non migas, khususnya penerimaan ekspor.

Keberhasilan pengembangan sektor agrobisnis khususnya pertanian tidak bisa terlepas dari pemeliharaan dan perawatan tanaman yang menjadi komoditas di sektor tersebut. Dalam melakukan perawatan dan pemeliharaan tersebut selain petunjuk dari Dinas Pertanian diperlukan pula satu hal penting lainnya yaitu tersedianya pestisida, keadaan ini merupakan peluang bagi produsen pestisida.

Dari beberapa produsen pestisida yang telah lama beroperasi di Indonesia, salah satunya adalah PT. Pacific Chemicals Indonesia. Perusahaan ini ( PT. Pacific Chemicals Indonesia ) adalah suatu perusahaan P.M.A (Penanaman Modal Asing) yang bergerak di bidang agrobisnis, tepatnya sebagai salah satu produsen pestisida terkemuka di Indonesia dan merupakan anak perusahaan atau *subsidiary* dari The Dow Chemicals Co, U.S.A.

PT. Pacific Chemicals Indonesia memiliki pabrik yang berlokasi di Medan, Sumatera Utara. Dari pabrik tersebut dihasilkan berbagai jenis pestisida yang meliputi Insektisida (untuk memberantas hama), Herbisida (untuk memberantas gulma / rumput-rumputan) dan Fungisida ( untuk memberantas penyakit tanaman ).

Produk-produk tersebut sebagian besar adalah untuk konsumsi dalam negeri yaitu sebesar  $\pm 70\%$  sedangkan sisanya untuk keperluan ekspor (  $\pm 30\%$  ). Untuk konsumsi dalam negeri, produk herbisida yang dihasilkan oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia tersebut banyak dipakai di bidang perkebunan, terutama sekali untuk perkebunan kelapa sawit, tebu, karet dan sebagainya. Sedangkan untuk bidang pertanian, produk insektisida tersebut dipakai oleh petani padi, palawija, sayur-sayuran dan petani hortikultura. Salah satu produk yang sangat populer di bidang pertanian adalah Insektisida Dursban 20 EC.

Menurut PT. Pacific Chemicals Indonesia dan fakta di lapangan, pengguna atau konsumen dari produk ini berdasarkan jenis tanamannya dapat dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu :

1. Petani Palawija, misalnya petani kedelai, jagung dan sebagainya
2. Petani Hortikultura, misalnya petani lombok, bawang merah, semangka dan sebagainya.
3. Petani Sayuran, misalnya petani kobis, kentang dan sebagainya.

Secara umum sebenarnya petani yang ada dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Petani besar, yaitu petani yang memiliki lahan di atas satu hektar
2. Petani menengah, yaitu petani yang mempunyai lahan antara setengah hektar sampai satu hektar
3. Petani kecil, yaitu petani yang memiliki luas lahan di bawah setengah hektar

Para petani di semua golongan ini pada umumnya setia atau loyal terhadap suatu "brand name" atau merek. Sangat sulit untuk mengalihkan merek yang telah disukai ke merek lainnya meskipun muncul produk baru dengan isi bahan aktif yang sama dan dengan harga yang lebih murah, petani akan tetap memilih merek yang lama. Selain itu untuk menggunakan suatu produk, petani lebih percaya untuk membuktikan sendiri, kemudian akan mengikuti petani panutan setempat atau tokoh terkemuka setempat dan yang terakhir petunjuk dari

Dinas Pertanian. Dalam memutuskan untuk membeli suatu produk.(apabila belum mempunyai pilihan sendiri ) pengaruh atau anjuran dari pemilik toko / kios yang menjual produk tersebut akan sangat dominan. Meskipun para petani cukup loyal terhadap merek, mereka akan berpindah ke produk lain yang lebih murah jika merek lama tersebut mengalami kenaikan harga yang cukup besar. Tetapi jika kenaikan harga tersebut tidak terlalu drastis dan masih terjangkau, petani akan tetap setia pada pilihannya tersebut sekalipun ada produk lain yang lebih murah. Perilaku lain adalah apabila harga komoditi membaik / tinggi maka petani cenderung untuk menggunakan pestisida melebihi dosis yang dianjurkan, karena ingin segera melihat hasil penyemprotannya. Selain itu untuk golongan petani besar dan menengah mempunyai kebiasaan melakukan pencampuran insektisida sendiri untuk menanggulangi hama yang menyerang lahan pertaniannya.

Dalam memasarkan produk Dursban 20 EC ini PT. Pacific Chemicals Indonesia menerapkan strategi bauran pemasaran sebagai berikut :

**a) Product / produk**

Produk Dursban 20 EC selama ini hanya ada satu kemasan ukuran 500 ml dan ini ditujukan untuk golongan petani menengah.



**b) Price / harga**

Harga untuk ukuran 500 ml ini adalah sebesar Rp.50.000,00 per satu liter. Harga ini masih terjangkau oleh golongan petani menengah dan cukup kompetitif, karena produk ini masih memimpin dalam penjualan insektisida di golongan ini

**c) Place / distribusi**

Produk Dursban 20 EC ini didistribusikan melalui 8 (delapan) distributor di seluruh Indonesia, meliputi 2 (dua) distributor di Jawa, Sulawesi 1 (satu) distributor, untuk Bali dan Lombok 1 (satu) distributor dan untuk wilayah Sumatra terdapat 4 (empat) distributor. Dari para distributor produk tersebut didistribusikan ke *dealer* yang kemudian meneruskannya ke para *retailer* atau toko / kios yang ada di tingkat kecamatan.

**d) Promotion / promosi**

Promosi melalui media massa jarang sekali dilakukan karena petani lebih menyukai hasil yang nyata di lapangan. Oleh karena itu aktivitas promosi lebih banyak ditekankan kepada aktivitas lapangan seperti : temu wicara, *demoplot* dan kunjungan langsung ke petani panutan setempat. Kegiatan ini dilakukan oleh petugas lapangan yang disebut *Spotworker* atau *promotor*.

Selama ini penjualan produk Dursban 20 EC di segmen ini tidak mengalami kendala yang berarti. Di sini produk PT. Pacific Chemicals Indonesia masih memimpin dengan volume penjualan tahun 1998 adalah sebesar 985.000

liter, sedangkan pesaing terdekatnya yaitu produk Arrivo dari F.M.C adalah sebesar 515.000 liter. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1.1. Volume Penjualan Produk Insektisida untuk Golongan Petani Menengah ( 1998 )

Produk	Perusahaan	Volume Penjualan
Dursban 20 EC	PT. Pacific Chemicals Ind.	985.000 liter
Decis	Agrevo	350.000 liter
Matador	Zeneca	400.000 liter
Arrivo	FMC	515.000 liter
Buldok	Bayer	250.000 liter
Curacron	Novartis	350.000 liter

Sumber : PT. Pacific Chemicals Indonesia

Meskipun Dursban 20 EC masih unggul untuk golongan petani menengah, para pesaing PT. Pacific Chemicals Indonesia telah mulai meluaskan target pasarnya ke golongan petani kecil yaitu dengan menjual insektisida dengan kemasan ukuran kecil yaitu 100 ml. Dalam upaya untuk menghambat pesaing, PT. Pacific Chemicals Indonesia pernah mencoba untuk meluncurkan produk Dursban 20 EC dalam ukuran yang sama namun tidak / belum berhasil.

Oleh karena itu muncul kekhawatiran dari pihak PT. Pacific Chemicals Indonesia bahwa pesaing dalam jangka panjang akan mampu menguasai pasar dengan menjaring petani kecil terlebih dahulu dan dalam jangka panjang bukan

tidak mungkin petani menengah secara perlahan-lahan akan beralih ke produk pesaing yang telah mulai digunakan oleh petani kecil, sebab produk pesaing tersebut telah ada di golongan petani menengah tetapi belum mampu bersaing dengan Dursban 20 EC.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Saat ini pesaing utama PT. Pacific Chemicals Indonesia yaitu FMC telah berhasil memasarkan produk insektisida untuk golongan petani kecil, sehingga pihak manajemen PT. Pacific Chemicals Indonesia merasa perlu untuk menyusun suatu strategi pemasaran agar tetap dapat mempertahankan pasarnya di golongan petani menengah serta untuk mengatasi pesaing yang telah meluaskan target pasarnya.

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian :**

1. Menganalisa strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh perusahaan
2. Merekomendasikan strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian :**

1. Dapat memberikan informasi yang cukup berarti bagi manajemen perusahaan dan nantinya digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan dasar kebijaksanaan penetapan strategi pemasaran untuk dapat memperkuat kemampuan bersaing.
2. Menyumbangkan referensi pada bidang penelitian di waktu mendatang yang dapat didasarkan pada penelitian ini dengan topik yang sama namun dengan metode baru yang merupakan pengembangan dari penelitian ini.

## BAB II

### PEMAPARAN KASUS

PT. Pacific Chemicals Indonesia sebagai salah satu perusahaan PMA yang berkedudukan di Jakarta bergerak di bidang agrobisnis dan juga produsen produk- produk plastik untuk kebutuhan di bidang industri kimia.

PT. Pacific Chemicals Indonesia didirikan berdasarkan keputusan Notaris no.183 tanggal 26 Juni 1973 (Katrin Mulyadi, S.H) di Jakarta. Keputusan tersebut telah diamandemen dengan keputusan Notaris no.250 tanggal 22 Maret 1974 oleh Notaris Katrin Mulyadi S.H. Keputusan tersebut kemudian disahkan oleh Menteri Kehakiman dalam SK no.Y.A.5/107/18 tanggal 30 Maret 1974 dan telah diumumkan dalam Lembaran Berita Negara no.41 tanggal 21 Mei 1974.

Pada tahun 1974 pabrik formulasi mulai dibangun di Tanjung Morawa, Medan Sumatra Utara untuk memproduksi Herbisida. Dipilihnya Medan karena dekat dengan lokasi perkebunan sehingga mempercepat pendistribusian barang.

Saat ini selain memproduksi herbisida, sebagai bisnis utama di bidang agrobisnis yaitu sebagai produsen insektisida. Dalam menjalankan operasinya, PT.

Pacific Chemicals Indonesia memiliki dua buah pabrik. Pabrik yang berada di Medan adalah untuk memproduksi berbagai jenis pestisida yang meliputi Insektisida (untuk memberantas hama), Herbisida (untuk memberantas gulma/ rumput-rumputan) dan Fungisida (untuk memberantas penyakit tanaman), sedangkan untuk produk-produk plastik yang diperuntukan bagi sektor industri kimia, dihasilkan oleh pabrik yang terletak di Merak.

## 2.1. Struktur Organisasi

PT. Pacific Chemicals Indonesia dipimpin oleh seorang *Country Leader / Presiden Direktur* dengan dibantu oleh seorang sekretaris. Untuk cabang-cabang yang ada dipimpin oleh seorang *Customer Account Manager*, di mana C.A.M tersebut bertanggung jawab secara langsung kepada *Country Leader*. Cabang-cabang tersebut mempunyai fungsi utama memantau atau memiliki tanggung jawab atas distribusi produk-produk perusahaan, dari perusahaan hingga ke tangan konsumen. Cabang-cabang yang ada di Indonesia dibagi dalam 2 (dua) wilayah yaitu : Indonesia wilayah Timur meliputi Cirebon (sekaligus memantau daerah Jawa Tengah), Surabaya, Ujung Pandang (Makassar) dan Banjarmasin. Wilayah kedua yaitu Indonesia wilayah Barat yang mencakup daerah Medan, Palembang dan Pekanbaru.

*Black Belt, Technology Development, Urban Pest Business Manager* dan *Manufacturing Manager* adalah dari perusahaan induk. Di Indonesia mereka

berada di bawah *Country Leader*, berperan sebagai *Support* terhadap organisasi PT. Pacific Chemicals Indonesia sehingga mereka harus memberi laporan secara administratif kepada *Country Leader* tetapi secara fungsional mereka ada di bawah perusahaan induk / memberi laporan secara fungsional kepada pusat.

*Indonesia T.T Marketing Specialist* berfungsi untuk membantu *Country Leader* menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pemasaran, namun bukan berfungsi sebagai *marketing manager* sedangkan *Material Management Specialist* mempunyai tanggung jawab untuk ketepatan waktu pengiriman bahan baku dan juga pendistribusian dari pabrik ke kantor pusat di Jakarta dan juga ke para distributor. *Customer Service* bertugas untuk menangani segala permasalahan yang berkaitan dengan konsumen dalam hal ini adalah para distributor.

Untuk bagian Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Keuangan tidak tampak dalam gambar struktur organisasi karena pada gambar bagan tersebut hanya menampilkan bagian-bagian yang terkait dengan fungsi operasional lapangan yang merupakan aktivitas utama PT. Pacific Chemicals Indonesia. Bagian Sumber Daya Manusia, Keuangan atau administrasi lainnya tersebut ada di bawah Dow Agro Sciences atau dalam menjalankan tugasnya di bawah kendali kantor pusat meskipun secara struktural bagian-bagian tersebut berada di bawah *Country Leader*. Sebagai contoh dalam melakukan rekrutmen karyawan baru, bagian Sumber Daya Manusia

tidak berwenang untuk memutuskan menerima atau menolak karyawan baru, setiap calon karyawan yang akan bergabung dalam perusahaan harus melalui seleksi kantor pusat selain seleksi lokal dan yang berhak untuk memutuskan calon karyawan diterima atau tidak adalah kantor pusat. Gambar bagan struktur organisasi dapat dilihat pada lampiran 16

## **2.2. Produk-produk PT. Pacific Chemicals Indonesia**

Produk-produk yang dimaksud di sini adalah produk-produk pestisida yang terbagi dalam dua golongan, yaitu golongan *crop product*, yaitu produk-produk yang dipergunakan di sektor pertanian dan golongan *non crop product* untuk di luar sektor pertanian

Produk-produk tersebut yaitu :

### Golongan Crop Product

- Insektisida, meliputi :

1. Dursban 20 EC : dipergunakan untuk tanaman pangan
2. Success 25 SC, yaitu untuk kobis dan tanaman sayuran lainnya
3. Lorsban 1 PE, untuk pisang yang diekspor

- Herbisida, meliputi :

1. DMA 6, untuk tanaman padi sawah



2. Starane : untuk tanaman kelapa sawit (memberantas *Broadleaf* - rumput daun lebar).
3. Topstar, untuk tanaman kelapa sawit (memberantas berbagai gulma)
4. Garlan 480, dipergunakan untuk *tree killing* di perkebunan dan kehutanan
5. Tordon 101, dipergunakan untuk memberantas semak belukar di perkebunan dan kehutanan

#### Golongan Non Crop Product :

1. Lentrek, dipergunakan untuk memberantas rayap di perumahan
2. Lorsban 480, produk ini untuk memberantas nyamuk demam berdarah
3. Sentricon, untuk memberantas rayap dengan sistem umpan (bait system)

Produk-produk tersebut sebagian besar adalah untuk konsumsi dalam negeri yaitu sebesar 70% dan sisanya adalah untuk ekspor yaitu sebesar 30%. Dari beberapa produk PT. Pacific Chemicals Indonesia tersebut yang sangat populer di bidang pertanian adalah Insektisida Dursban 20 EC.

#### **2.2.1. Karakteristik Konsumen**

Para petani pengguna produk ini pada umumnya setia atau loyal terhadap suatu *brand name* atau merek. Biasanya sangat sulit untuk mengalihkan merek yang telah disukai ke merek lainnya meskipun hadir suatu produk baru.

dengan isi bahan aktif yang sama dan dengan harga yang lebih murah, akan tetap dipilih merek yang lama.

Selain setia terhadap suatu merek, para petani lebih percaya untuk membuktikan sendiri. Bila tidak mencoba sendiri, maka biasanya mereka akan mengikuti petani panutan setempat atau tokoh terkemuka setempat, kemudian barulah mereka mengikuti petunjuk dari Dinas Pertanian.

Dalam memutuskan untuk membeli suatu produk (apabila belum memiliki pilihan sendiri) pengaruh atau anjuran dari pemilik toko atau kios yang menjual produk tersebut akan sangat dominan.

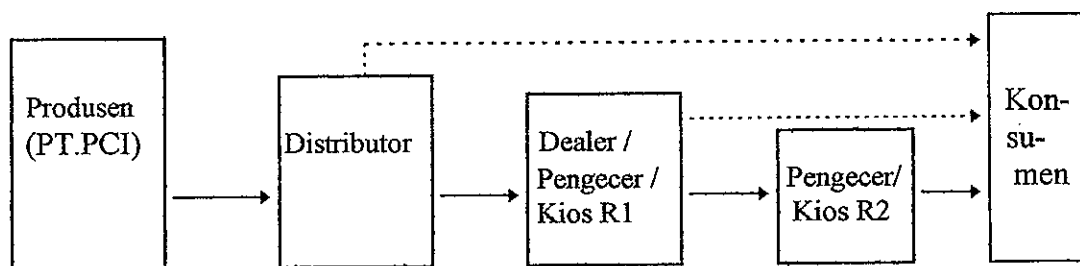
Meskipun telah disebutkan bahwa para petani tersebut cukup loyal terhadap merek, mereka akan berpindah ke merek lain yang lebih murah bila merek lama tersebut mengalami kenaikan harga yang cukup besar, tetapi bila kenaikan harga tersebut tidak terlalu drastis dan masih terjangkau maka mereka tetap akan setia pada pilihannya tersebut.

Suatu perilaku lain yang menarik adalah apabila harga komoditi membaik, maka petani cenderung untuk menggunakan pestisida melebihi dosis yang dianjurkan karena ingin segera melihat hasil penyemprotannya. Selain itu, petani mempunyai kebiasaan untuk melakukan pencampuran insektisida sendiri untuk menanggulangi hama yang menyerang lahan pertaniannya dan biasanya Dursban 20 EC tetap dipergunakan sebagai bahan pokok dalam proses pencampuran tersebut.

### 2.2.2. Distribusi

Produk Dursban 20 EC didistribusikan melalui 8 (delapan) distributor di seluruh Indonesia, meliputi 2 (dua) distributor di Jawa, Sulawesi 1 (satu) distributor, Bali dan Lombok 1 (satu) distributor dan untuk wilayah Sumatra terdapat 4 (empat) distributor. Dari para distributor produk tersebut didistribusikan ke dealer (R1) yang kemudian meneruskannya ke para *retailer* atau toko / kios (R2) yang ada di tingkat kecamatan. Distributor selain menyalurkan produk ke dealer (R1) tetap melayani penjualan eceran bila ada petani yang ingin membeli langsung ke distributor, demikian pula halnya dengan dealer (R1) selain mendistribusikan ke kios / toko (R2) juga langsung ke konsumen dalam arti dealer tetap melayani bila ada petani yang membeli langsung ke dealer. Jalur distribusi dari produsen ke konsumen dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1. Saluran Distribusi PT. Pacific Chemicals Indonesia



Sumber : PT. Pacific Chemicals Indonesia

Peran distributor dalam menyalurkan produk - produk Insektisida pada umumnya dan Dursban 20 EC pada khususnya sangat penting. Dalam industri Pestisida khususnya dalam menyalurkan insektisida, distributor bersifat independen dalam arti para distributor bukan milik produsen insektisida, sehingga suatu distributor tidak hanya menyalurkan satu jenis merek atau produk dari satu perusahaan. Oleh karena itu hubungan antara produsen dengan distributor sangatlah penting. Demikian pula peran para retailer atau pengecer atau kios.

Salah satu bentuk atau wujud kepedulian dan sekaligus upaya PT. Pacific Chemicals Indonesia membina hubungan dengan para distributor adalah dengan pemberian bonus atau insentif tertentu kepada para distributor atau pengecer yang memiliki prestasi dalam menjual produknya, selain itu diadakan pula lomba tampilan atau sering disebut dengan *Display Contest* untuk tingkat distributor dan pengecer, dalam kontes ini dilakukan penilaian terhadap para distributor dan pengecer dalam hal menampilkan produk perusahaan dalam hal ini Dursban 20 EC. Untuk para pemenang disediakan hadiah tertentu. Kegiatan ini secara tidak langsung merupakan promosi meskipun pengaruh langsung kepada para petani tidaklah besar.

### 2.2.3. Promosi

Karena produk ini target pasarnya khusus yaitu para petani, maka promosi yang dilakukan adalah dengan melakukan promosi langsung di lapangan, yaitu melalui Temu Petani, *Demo Plot* atau melakukan demo langsung mengenai penggunaan produk Dursban 20 EC dengan menggunakan sawah atau ladang petani yang merupakan tokoh panutan setempat. Peran *spotworker* atau petugas lapangan perusahaan sangat besar dalam melakukan kegiatan ini. Para *Spotworker* inilah yang melakukan demo dan pengarahan kepada para petani. Dalam Temu Petani biasanya dilakukan tanya jawab antara para petani dengan pihak perusahaan yang dibantu pula oleh para *Spotworker*. *Demo Plot* biasanya dilakukan pada daerah yang belum menggunakan produk perusahaan.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa penjualan produk Dursban 20 EC di segmen petani menengah tidak mengalami masalah yang berarti. Hal ini terbukti pada tahun 1998 PT. Pacific Chemicals Indonesia memimpin dengan volume penjualan sebesar 985.000 liter, sedangkan pesaing terdekatnya yaitu produk Arrivo dari FMC dengan penjualan sebesar 515.000 liter. Untuk lebih lengkap dapat dilihat pada tabel 1.1.

Pada tahun 1999 produk Dursban 20 EC ukuran 500 ml mengalami sedikit kenaikan dan masih tetap lebih unggul dibanding para pesaingnya. Total

penjualan Dursban 20 EC ukuran 500 ml untuk 1999 adalah sebesar 1010.000 liter disusul oleh peaingnya yaitu produk Arrivo dari FMC sebesar 575.000 liter.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 2.1. Volume Penjualan Produk Insektisida untuk Golongan Petani Menengah 1996 -1999

Perusahaan	Produk	1996	1997	1998	1999
PT. P.C.I	Dursban 20EC	795.000	365.200	985.000	1.010.000
FMC	Arrivo	580.000	215.000	515.000	575.000
Zeneca	Matador	340.000	150.000	400.000	350.000
AmCy	Fastac	400.000	123.000	375.000	300.000
Bayer	Buldok	225.000	95.400	250.000	200.000
Novartis	Curacron	247.000	87.250	425.000	350.000
Dupont	Lannate	325.000	115.000	150.000	250.000
Agrevo	Decis	263.000	50.500	200.000	300.000

Sumber : PT. Pacific Chemicals Indonesia

Meskipun pada tahun 1999 produk Dursban 20 EC berhasil mengalami kenaikan dalam jumlah volume penjualan dibanding tahun-tahun sebelumnya dan bahkan berhasil melampaui target yang ditetapkan sebesar 1000.000

liter, tetapi untuk tahun 2000 target yang ditetapkan tidak mengalami perubahan, hal ini disebabkan dewasa ini harga komoditi utama para petani di segmen ini seperti bawang, padi, cabe, kentang ataupun kubis masih relatif rendah sehingga kemampuan petani untuk memelihara tanamannya seperti membeli insektisida masih sangat terbatas.

Selain target penjualan, strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia untuk tahun 1999 tersebut masih sama dengan tahun sebelumnya yaitu :

- Mempertahankan harga yang sekarang berlaku yaitu Rp.45.000,00 - Rp.50.000,00 /liter untuk ukuran 500 ml
- Mencukupi kebutuhan distribusi produk sesuai dengan kebutuhan (tepat waktu/ on time delivery)
- Mempertahankan promosi seperti yang telah dilakukan sekarang
- Memberi insentif khusus untuk para *dealer* dan *retailer*

Tetapi meskipun Dursban 20 EC masih unggul untuk golongan petani menengah, para pesaing PT. Pacific Chemicals Indonesia telah meluaskan target pasarnya ke golongan kecil yaitu dengan menjual insektisida dengan kemasan ukuran kecil yaitu 100 ml. Diluncurkannya produk-produk Insektisida dalam kemasan ukuran kecil ini sebenarnya berawal ketika krisis ekonomi melanda Indonesia pada pertengahan tahun 1997, saat itu daya beli petani sangat menurun

sehingga para petani tidak mampu / kurang mampu untuk membeli insektisida dalam ukuran kemasan 500 ml, maka para pesaing PT. Pacific Chemicals Indonesia memanfaatkan peluang tersebut untuk meluncurkan produk insektisida dalam botol ukuran 100 ml dengan harga relatif terjangkau yaitu Rp.7500,-. Dalam upaya untuk menghambat pesaing, PT. Pacific Chemicals Indonesia mencoba untuk menerapkan strategi yang sama dengan pesaing pada tahun 1998 yaitu dengan meluncurkan produk Dursban 20 EC dalam ukuran 100 ml dengan harga sama namun belum berhasil. Hal tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.2. Volume Penjualan Produk Insektisida untuk Golongan Petani Kecil  
1998 – 1999  
(dalam liter)

Produk	Perusahaan	1998	1999
Arrivo	F.M.C	425.000	600.000
Matador	Zeneca	315.000	400.000
Fastac	AmCy	200.000	300.000
Buldok	Bayer	212.500	320.000
Curacron	Novartis	350.000	450.000
Lannate	Dupont	225.000	250.000
Regent	Aventis	320.000	350.000
Pounce	F.M.C	95.000	150.000
Ripcord	AmCy	190.000	200.000
Cymbush	Zeneca	250.000	250.000
Dursban 20EC	PT. P.C.I	200.000	140.000

Sumber : PT. Pacific Chemicals Indonesia



Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa ternyata produk Dursban 20 EC masih jauh tertinggal dibanding pesaing-pesaingnya. Volume penjualan yang dicapai oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia untuk tahun 1998 tersebut sebesar 200.000 liter sedangkan produk dari FMC pesaing terbesar PT. Pacific Chemicals Indonesia di segmen petani menengah, berhasil terjual sebanyak 520.000 liter. Selain itu, ternyata pada tahun 1999 volume penjualan produk Dursban 20 EC justru mengalami penurunan menjadi sebesar 140.000 sementara para pesaing justru mengalami kenaikan dalam volume penjualan mereka, akibatnya volume penjualan secara total yaitu volume penjualan Dursban 20 EC ukuran 500 ml dan 100 ml mengalami penurunan dari 1.185.000 liter di tahun 1998 menjadi 1.150.000 liter pada tahun 1999, sementara FMC meskipun untuk ukuran 500 ml dan volume penjualan secara total pada tahun 1998 masih di bawah PT. Pacific Chemicals Indonesia, tetapi karena volume penjualan untuk ukuran 100 ml baik pada tahun 1998 maupun 1999 berada jauh di atas PT. Pacific Chemicals Indonesia, maka pada tahun 1999 volume penjualan FMC secara total lebih besar dari PT. Pacific Chemicals Indonesia yaitu 1.325.000 liter. Untuk lebih jelas mengenai jumlah volume penjualan total dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.3. Total Volume Penjualan Insektisida  
1998 - 1999  
(liter)

Perusahaan	1998	1999
PT. Pacific Chemicals Ind.	1.185.000	1.150.000
FMC	1.035.000	1.325.000
Zeneca	965.000	1.000.000
AmCy	765.000	800.000
Bayer	462.500	520.000
Novartis	775.000	800.000
Dupont	375.000	500.000
Aventis	320.000	350.000
Agrevo	200.000	300.000

Sumber : PT. Pacific Chemicals Indonesia

Oleh karena itu muncul kekhawatiran dari pihak PT. Pacific Chemicals Indonesia bahwa pesaing dalam jangka panjang akan mampu menguasai pasar dengan menjaring petani kecil terlebih dahulu. Dalam jangka panjang bukan tidak mungkin petani menengah secara perlahan-lahan akan beralih ke produk pesaing yang telah mulai digunakan oleh petani kecil. Sebab produk pesaing tersebut telah ada di golongan petani menengah tetapi belum mampu bersaing dengan Dursban 20 EC.

#### **2.2.4. Pangsa Pasar dan Pertumbuhan Pasar**

Pangsa pasar atau penguasaan pasar PT. Pacific Chemicals Indonesia untuk insektisida pada tahun 1998 menurut data perusahaan adalah sebesar 18,96% tetapi pada tahun 1999 menurun menjadi 17%. Turunnya pangsa pasar adalah karena secara total yaitu volume penjualan PT. Pacific Chemicals Indonesia untuk insektisida ukuran 500 ml dan 100ml mengalami penurunan. Pesaing utama yaitu FMC pada tahun 1999 memiliki pangsa pasar yang lebih besar yaitu 19,4% karena secara total FMC mengalami peningkatan karena volume penjualan insektisida ukuran 100 ml meningkat. Sedangkan pertumbuhan pasar insektisida untuk tahun 1999 berdasarkan data perusahaan adalah sebesar 8,8 % dan pertumbuhan pasar untuk industri pestisida adalah sebesar 11 % pada tahun 1999.

#### **2.2.5. Volume Penjualan dalam Industri**

Data mengenai volume penjualan dalam industri Pestisida berasal dari asosiasi perusahaan-perusahaan multinasional yang bergerak dalam industri pestisida, data tersebut dimiliki oleh setiap perusahaan.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.4. Volume Penjualan dalam Industri Pestisida  
1998 - 1999  
(liter)

Produk	1998	1999
Insektisida	6.250.000	6.800.000
Herbisida	2.300.000	2.392.240
Fungisida	948.125	1.349.800
Total	9.498.125	10.542.040

Sumber : PT.Pacific Chemicals Indoneisa

## BAB III

### PEMECAHAN MASALAH

#### 3.1. Formulasi Pemecahan Masalah

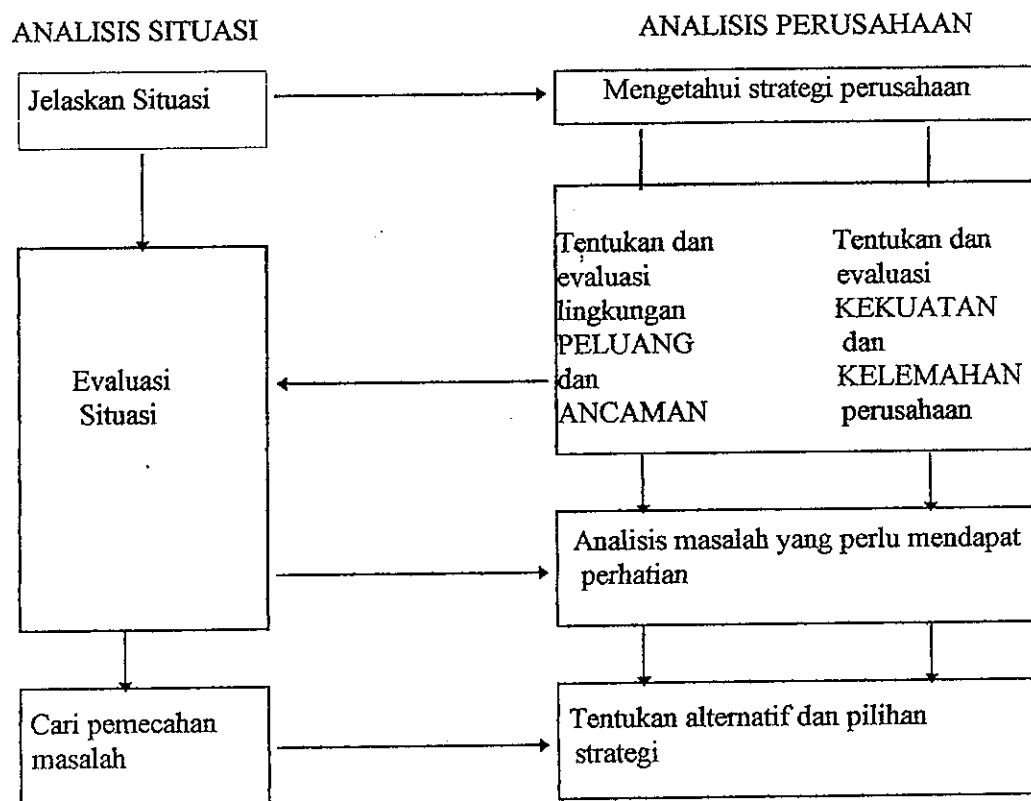
Pada pemaparan kasus telah disebutkan bahwa masalah yang dihadapi oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia adalah mempertahankan posisinya saat ini sebagai *Market Leader* termasuk di dalamnya adalah usaha untuk menghambat penetrasi pesaing dengan cara mengimbangnya menjual produk di segmen yang sama.

Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis adalah memahami seluruh informasi yang terdapat paada suatu kasus, menganalisa situasi untuk mengetahui isu yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. (Rangkuti,1997 :14)

Menurut Boulton (1984:9), proses untuk melaksanakan analisis suatu kasus dapat dilihat pada diagram Proses Analisis Kasus. Kasus harus dijelaskan sehinga pembaca dapat mengetahui permasalahan yang terjadi. Setelah itu metode yang sesuai dan dapat menjawab semua permasalahan secara tepat dan efektif dipergunakan.

Dalam penulisan ini model atau kerangka pikir yang dipergunakan untuk memecahkan masalah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1. Proses Analisis Kasus



Sumber : Freddy Rangkuti (1997)

### 3.2. Alat Analisis

Sesuai dengan tujuan penulisan ini maka terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap situasi yang dihadapi perusahaan saat ini. Untuk dapat melakukan hal tersebut maka perlu digunakan suatu alat analisa yang tepat agar dapat diketahui bagaimana posisi perusahaan saat ini. Setelah diketahui posisi perusahaan saat ini, dapat ditentukan apakah strategi yang telah dilakukan saat ini sudah tepat atau masih memerlukan strategi lain yang sesuai dengan posisi perusahaan.

Untuk dapat mengetahui posisi perusahaan perlu diketahui posisi bisnis perusahaan, untuk itu perlu dilakukan analisa terhadap kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan juga peluang yang mungkin timbul. Salah satu alat analisis untuk tujuan tersebut yang banyak dipergunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), serta peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats). (Pearce-Robinson, 1997) Alat analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang harus selalu menjadi pusat perhatian manajemen, yaitu : bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen (controlable) dan bidang-bidang yang berada di luar kendali manajemen (uncontrolable). Selain itu alat analisis ini didasarkan pada

suatu asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara tepat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas suatu rancangan strategi yang berhasil.

Strengths dan Weaknesses adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang sepenuhnya ada di dalam kendali manajemen (internal and controlable). Sedangkan Opportunities dan Threats adalah faktor-faktor atau elemen-elemen yang berada di luar kendali manajemen (external and uncontrollable).

Analisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) adalah suatu teknik yang dikenal mudah dipahami dan menyediakan alat struktur yang baik untuk menyortir ide tentang masa depan dan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan masa depan.

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara konklusif yaitu dengan mengidentifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP (Environment Threat and Opportunity Profile) dan SAP (Strategic Advantage Profile) sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.



### **3.2.1. Teknik Analisis Strategic Advantage Profile (SAP)**

Teknik ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategik perusahaan (SAP). Pada dasarnya analisis profil perusahaan terdiri dari 2 (dua) tahapan pokok, yaitu :

#### **1. Identifikasi variabel internal**

Pada tahapan ini manajemen berusaha untuk mengetahui secara mendalam kemampuan variabel internal yang secara strategis bertanggung jawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan.

Pendekatan yang dapat dilakukan untuk keperluan tersebut antara lain :

1. Pendekatan fungsional
2. Pendekatan rantai nilai
3. Pendekatan unit keunggulan bersaing
4. Pendekatan PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)
5. Pendekatan 7-S

Pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fungsional bidang Sumber Daya Manusia, Manajemen dan Operasional serta Pemasaran.

#### **2. Evaluasi terhadap komponen**

Pendekatan terhadap variabel-variabel atau komponen-komponen internal memerlukan standar dalam menentukan apakah sejumlah variabel termasuk

kekuatan atau kelemahan. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk keperluan tersebut antara lain :

- a. Perbandingan dengan kinerja dan kompetensi masa lalu
- b. Pendekatan evolusi produk
- c. Perbandingan dengan pesaing
- d. Faktor kunci keberhasilan industri

Selanjutnya dilakukan penilaian dengan nilai 1 – 5, kemudian untuk menentukan posisi hasil perhitungan komponen-komponen internal tersebut termasuk dalam kategori tertentu terlebih dahulu dilakukan penentuan jumlah interval yang dipergunakan dengan rumus :  $(\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}) / \text{jumlah kriteria}$ .

Setelah melakukan analisis internal, maka posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri akan merupakan salah satu posisi berikut :

1. Posisi persaingan unggul (Dominant)
2. Posisi persaingan kuat (Strong)
3. Posisi persaingan aman (Favourable)
4. Posisi persaingan bertahan (Tenable)
5. Posisi persaingan lemah (Weak)
6. Posisi persaingan hilang harapan (Avoid)

### 3.2.2. Teknik / Matrik Environment Threat and Opportunity Profile (ETOP)

Konsep dari matrik ETOP adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Dengan pendekatan ini perusahaan dinilai berdasarkan 2 (dua) variable / elemen yaitu : *Environment Opportunity Elements* (EOE) dan *Environment Threats Elements* (ETE), yaitu : elemen-elemen lingkungan yang merupakan peluang dan elemen-elemen lingkungan yang merupakan ancaman.

Evaluasi elemen EOE dan ETE yang dijadikan kriteria ini dapat dibuat dalam suatu bentuk skala tertentu dengan bobot kepentingan masing-masing kriteria. Besar kecil bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen-elemen yang diidentifikasi dalam industri yang bersangkutan. Jumlah keseluruhan bobot dari elemen-elemen yang diidentifikasi adalah satu atau 100%. Sedangkan besar kecil nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang terhadap perkembangan organisasi bisnis. Sedangkan pembuatan skala dapat menggunakan metode yang lazim dilakukan dalam penelitian sosial, misalnya dengan skala Likert.

Untuk mendapatkan diagram ETOP, pendekatan penilaian dinilai berdasarkan 2 (dua) variable utama yaitu : EOE dan ETE. Pada EOE dan ETE bobot dan nilai dikalikan menghasilkan nilai tertimbang . Untuk memperoleh bobot dan nilai digunakan responden dari pihak manajemen PT. Pacific Chemicals Indonesia.

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matrik ETOP dan SAP untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat dicari untuk perusahaan tersebut. Alternatif yang akan muncul tersebut dinyatakan dalam matrik posisi SWOT

Suatu perusahaan yang menduduki posisi "T" mempunyai bentuk alternatif untuk mengembangkan perusahaan atau "Invest" dibandingkan dengan perusahaan yang berada pada posisi "D" atau Divestasi.

### **3.2.2.1. Analisis Environment Threat and Opportunity Profile (ETOP)**

#### **PT. Pacific Chemicals Indonesia**

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis sangat banyak dan kompleks, oleh karena itu dalam faktor-faktor atau elemen-elemen yang dianalisis hanya variabel pokok saja yang dianggap relevan dan dianggap mempunyai pengaruh nyata, sedangkan variabel lingkungan yang pengaruhnya dianggap relatif kecil diabaikan.

Dalam melakukan analisis Peluang dan Ancaman pada PT. Pacific Chemicals Indonesia diadakan suatu wawancara dengan pihak manajemen dengan menggunakan kuesioner untuk dapat menentukan faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman bagi PT. Pacific Chemicals Indonesia, selain itu dalam

pemberian bobot dan nilai terhadap masing-masing variabel atau elemen oleh masing-masing responden tersebut harus menyebutkan alasan atau data empirik agar pemberian nilai dan bobot tersebut obyektif.

Langkah-langkah dalam menganalisa lingkungan eksternal sehingga dapat dilakukan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi dan seleksi variabel-variabel / elemen-elemen yang relevan berpengaruh terhadap perusahaan.
2. Identifikasi variabel-variabel yang merupakan peluang dan ancaman
3. Pemberian bobot terhadap masing-masing elemen atau variabel
4. Pemberian nilai terhadap masing-masing elemen atau variabel
5. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan masing-masing bobot dengan masing-masing nilai. Hasil atau jumlah bobot dikalikan nilai merupakan nilai tertimbang.

#### **3.2.2.1.1. Analisis Elemen Ancaman**

Berdasarkan hasil perhitungan bobot dan nilai masing-masing elemen yang merupakan ancaman pada lampiran7 (tujuh) jumlah bobot dan nilai masing-masing faktor tersebut akan ditampilkan pada tabel elemen ancaman sebagai berikut

Tabel 3.1. Elemen-elemen Ancaman

Elemen – elemen	Bobot	Nilai	B×N
1.Peraturan Pemerintah	0,20	4,40	0,88
2.Pesaing	0,18	4,25	0,76
3.Lingkungan Hidup	0,13	3,50	0,45
4.Kurs Mata Uang	0,19	4,40	0,84
5.Keamanan	0,15	3,90	0,64
6.Cuaca	0,14	3,60	0,50
Jumlah	1,00		4,07

Sumber : Data Primer yang diolah

Pada tabel elemen-elemen ancaman / Environment Threat Elements (ETE) tersebut di atas dapat dilihat bahwa peraturan pemerintah memiliki bobot tertinggi yaitu sebesar 0,2 sedangkan kurs mata uang memiliki bobot sebesar 0,19 atau berada pada urutan kedua, ini berarti kedua elemen tersebut memiliki pengaruh yang cukup besar sebagai ancaman, selanjutnya pesaing dengan bobot sebesar 0,18, keamanan memiliki bobot 0,15 kemudian cuaca dengan bobot 0,14 dan lingkungan hidup sebesar 0,13.

### 3.2.2.1.2. Analisis Elemen Peluang

Dari hasil perhitungan bobot dan nilai masing-masing elemen pada lampiran 8 (delapan) jumlah bobot dan nilai tersebut terangkum dalam Tabel Elemen-elemen Peluang di bawah ini :

Tabel 3.2. Elemen-elemen Peluang

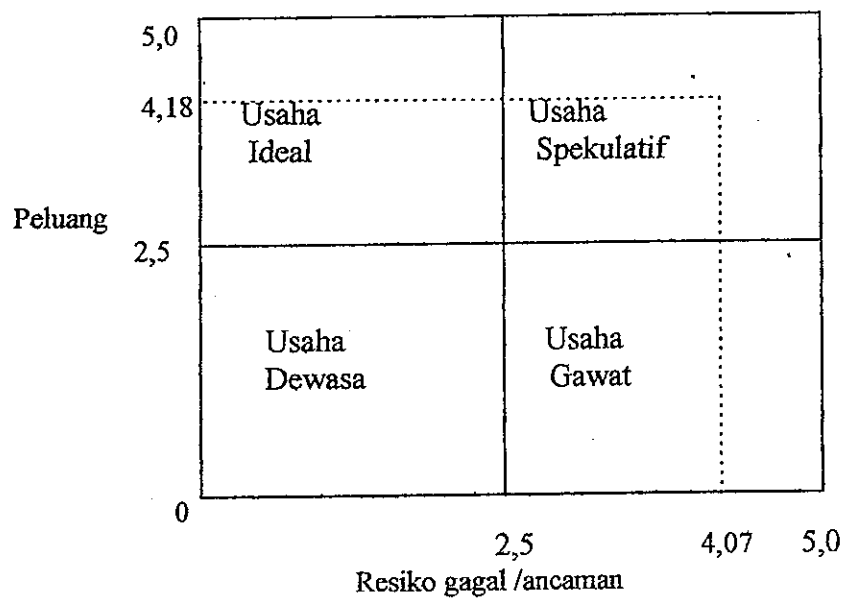
Elemen-elemen	Bobot	Nilai	B × N
1. Perubahan Teknologi	0,25	3,75	0,94
2. Loyalitas Konsumen	0,24	3,90	0,94
3. Pangsa Pasar	0,28	4,25	1,20
4. Pertumbuhan Pasar	0,25	4,25	1,10
Jumlah	1,00		4,18

Sumber : Data Primer yang diolah

Pada tabel elemen-elemen peluang (Environment Opportunity Elements), pangsa pasar menempati urutan pertama dengan bobot 0,28, perubahan teknologi dengan bobot 0,25 berada pada urutan kedua, pertumbuhan pasar memiliki bobot 0,25 dan yang terakhir adalah loyalitas konsumen dengan bobot sebesar 0,24.

Berdasarkan perhitungan elemen-elemen peluang dan ancaman tersebut di atas diperoleh hasil bahwa jumlah nilai tertimbang untuk elemen-elemen ancaman adalah sebesar 3,98 dan untuk elemen-elemen peluang adalah sebesar 4,18, maka dari kedua nilai tertimbang kedua faktor ini dapat diperoleh gambaran posisi bisnis PT. Pacific Chemicals Indonesia yang dapat dilihat pada gambar Matrik ETOP di bawah ini :

Gambar 3.2. Matrik ETOP



Dari gambar matrik ETOP tersebut di atas dapat dilihat bahwa ternyata posisi bisnis PT. Pacific Chemicals Indonesia berada pada posisi Usaha



Spekulatif. Pada posisi ini tingkat resiko gagal atau ancaman cukup tinggi, namun di sisi lain masih memiliki peluang yang cukup tinggi pula. Ini berarti manajemen dihadapkan pada sebuah keadaan di mana bila mampu memanfaatkan peluang dengan baik akan diperoleh manfaat yang berarti, tetapi selain itu manajemen dihadapkan pula pada suatu keadaan apabila tidak mampu mengeliminir atau meminimalkan ancaman dengan baik akan mendapat suatu kerugian besar.

### **3.2.3. Analisis Kekuatan dan Kelemahan**

Variabel internal yang bisa dikelola oleh perusahaan akan dapat menunjukkan kekuatan dan kelemahan sehingga dapat diketahui profil keunggulan strategis / Strategic Advantage Profile (SAP).

Perusahaan dapat merumuskan kekuatan (keunggulan) yang dimiliki untuk secara maksimal dapat memanfaatkan peluang (maxi - maxi). Selain itu perusahaan dapat pula meminimalkan kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang bisnis secara maksimal (mini - maxi). Kemungkinan lain adalah perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan atau kekuatan yang dimiliki untuk meminimalkan ancaman yang ada agar dapat memanfaatkan peluang secara maksimal (maxi - mini) atau perusahaan dapat meminimalkan kelemahan yang dimiliki sehingga dapat meminimalkan ancaman yang dihadapi (mini - mini).

Proses atau langkah-langkah dalam melakukan analisis terhadap lingkungan internal agar dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi elemen-elemen atau variabel-variabel internal yang relevan
2. Mengidentifikasi elemen yang merupakan kekuatan dan kelemahan
3. Pembobotan masing-masing elemen tersebut
4. Penilaian atas masing-masing elemen tersebut
5. Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan nilai

Sementara itu untuk profil keunggulan strategik perusahaan atau *Strategic Advantage Profile*, di mana untuk menentukan posisi ini dilakukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor-faktor internal yang dilakukan oleh pihak manajemen PT. Pacific Chemicals Indonesia. Perhitungan bobot dan nilai atas elemen-elemen internal perusahaan dapat dilihat pada lampiran 9 (sembilan) hasil pembobotan dan penilaian terhadap elemen-elemen internal perusahaan dapat dirangkum dalam sebuah tabel Analisis Posisi Persaingan Strategik berikut ini :

Tabel 3.3. Analisis Posisi Persaingan Strategik

Elemen – elemen	Bobot	Nilai	B×N
<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b>			
-Jumlah Karyawan	0,071	1,40	0,099
-Tk.Pendidikan Karyawan	0,073	3,50	0,255
-Lat. & Pengembangan Karyawan	0,071	3,50	0,248
<b>MAN. &amp; OPERSIONAL</b>			
-Kecepatan & Ketepatan Informasi	0,069	3,60	0,248
-Standar dlm.prosedur operasional	0,065	3,50	0,227
-Lokasi Pabrik / Perusahaan	0,073	1,60	0,117
-Struktur Organisasi	0,067	2,40	0,161
<b>PEMASARAN</b>			
-Mutu Barang	0,075	4,50	0,337
-Harga Barang	0,069	4,60	0,317
-Saluran Distribusi	0,077	3,50	0,269
-Citra Produk	0,073	4,60	0,336
-Promosi	0,071	3,50	0,248
-Layanan Kepada Konsumen	0,069	4,00	0,276
-Hubungan dengan Distributor	0,073	4,25	0,310
<b>Jumlah Nilai Tertimbang</b>			<b>3,448</b>

Sumber : Data Primer yang Diolah

Untuk dapat menentukan termasuk dalam posisi manakah nilai tertimbang variabel internal perusahaan sebesar 3,448 terlebih dahulu harus dihitung interval untuk masing-masing kategori dengan menggunakan rumus seperti tersebut di atas yaitu  $I = (\text{nilai max} - \text{nilai min}) / \text{jumlah kriteria}$ , maka  $I = (5 - 1) / 6 = 0,66$ . Dari interval sebesar 0,66 dapat ditentukan kategori untuk masing-masing posisi sebagai berikut :

1 – 1,66 : Posisi persaingan hilang harapan (Avoid)

1,67 – 2,33 : Posisi persaingan lemah (Weak)

2,34 – 3,00 : Posisi persaingan bertahan (Tenable)

3,01 – 3,67 : Posisi persaingan aman (Favourable)

3,68 – 4,34 : Posisi persaingan kuat (Strong)

4,35 – 5,00 : Posisi persaingan unggul (Dominant)

Pada kategori tersebut di atas jumlah nilai tertimbang variabel internal sebesar 3,448 terletak pada kategori posisi persaingan aman (Favourable) ini berarti posisi PT.Pacific Chemicals Indonesia berada pada posisi Favourable (Aman).

Posisi Favourable (aman) memberi arti bahwa PT. Pacific Chemicals Indonesia memiliki kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu dan juga mempunyai kemampuan di atas rata-rata untuk memperbaiki posisinya.

Dari hasil penentuan *Environment Threat and Opportunity Profile* (ETOP) dan *Strategic Advantage Profile* (SAP) tersebut di atas, kita dapat mengetahui alternatif kebijakan yang akan muncul, maka selanjutnya rangkuman analisis posisi tersebut harus digambarkan dalam suatu matrik SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Matrik SWOT di bawah ini :

Gambar 3.3. Matrik SWOT

ETOP SAP	Usaha Ideal	Usaha Dewasa	Usaha Spekulatif	Usaha Gawat
Dominant	I	I	I	I
Strong	I	I	I	I
Favourable	I	I	I*)	D
Tenable	I	I	D	D
Weak	D	D	D	D
Avoid	D	D	D	D

Sumber : Data primer yang diolah

\*) posisi PT. Pacific Chemicals Indonesia

Posisi persaingan PT. Pacific Chemicals Indonesia termasuk dalam kategori Usaha Spekulatif, sedangkan dari perhitungan nilai tertimbang profil keunggulan strategik / SAP termasuk dalam posisi Favourable, maka dalam Matrik SWOT alternatif kebijakan yang dapat dilakukan adalah Invest.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Temuan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matrik ETOP (Environment Threat and Opportunity Profile) atau matrik profil peluang dan ancaman ternyata posisi PT. Pacific Chemicals Indonesia berada pada kategori Usaha Spekulatif, ini berarti perusahaan berada dalam kondisi usaha yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi dan memiliki faktor-faktor atau elemen-elemen ancaman yang tinggi pula. Hal ini dapat terlihat dalam hasil perhitungan nilai tertimbang elemen-elemen ancaman memiliki nilai sebesar 4,07. Dalam pemaparan kasus dapat dilihat pula bahwa kondisi persaingan pada industri pestisida ini sangat ketat. Langkah- langkah yang ditempuh oleh para pesaing PT. Pacific Chemicals Indonesia dengan melakukan penetrasi yaitu dengan melakukan perluasan segmen pasar dari golongan petani menengah kemudian mengarah pada golongan petani kecil tanpa meninggalkan segmen lama mereka.

Selain memiliki tingkat ancaman yang cukup tinggi, PT. Pacific Chemicals Indonesia masih memiliki tingkat peluang yang tinggi. Dalam tabel hasil perhitungan nilai tertimbang, perusahaan memiliki nilai sebesar 4,18. Hal ini

menunjukkan bahwa perusahaan masih dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk dapat berkembang atau mengatasi ancaman-ancaman yang dihadapi.

Sementara itu dari hasil perhitungan nilai tertimbang atas faktor-faktor atau elemen-elemen internal yang terdapat pada tabel profil keunggulan perusahaan atau *Strategic Advantage Profile* terlihat bahwa perusahaan memiliki nilai tertimbang sebesar 3,448 atau terletak pada posisi usaha aman (Favourable). Perusahaan memiliki banyak kekuatan faktor-faktor internal selain beberapa kelemahan yang ada. Perusahaan yang memiliki posisi bersaing aman (Favourable) berarti mempunyai kekuatan yang bisa dimanfaatkan dalam strategi-strategi tertentu serta memiliki peluang yang lebih di atas rata-rata untuk meningkatkan posisinya. (Kotler, 1995)

Berdasarkan posisi pada matrik ETOP dan analisis atas faktor-faktor internal perusahaan yang menyatakan terletak pada posisi Usaha Spekulatif - posisi persaingan Aman (Favourable) maka pada matrik SWOT diperoleh alternatif strategi yang disarankan yaitu Invest, atau dengan kata lain dapat mengembangkan usaha dengan memperhatikan faktor-faktor yang menjadi ancaman dan kelemahan yang dimiliki.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Elemen Peluang dan Ancaman**

#### **4.2.1.1. Elemen Peluang**

##### **1. Loyalitas Konsumen**

Kesetiaan konsumen merupakan peluang terbesar yang dimiliki oleh perusahaan dan pengaruhnya sangat besar bagi perkembangan usaha. Dalam tabel elemen peluang, loyalitas konsumen menempati urutan pertama dengan bobot 0,28. PT. Pacific Chemicals Indonesia memiliki sejumlah besar konsumen di golongan petani menengah yang memiliki loyalitas tinggi. Loyalitas ini terbukti dengan kenyataan di lapangan bahwa ternyata para petani pada golongan ini selalu menggunakan Dursban 20 EC untuk memberantas hama. Kecenderungan petani untuk mencampur sendiri atau membuat campuran insektisida sendiri dengan menggunakan 2 atau 3 produk lain tidak mengakibatkan produk Dursban 20 EC ditinggalkan. Para petani tetap menggunakan Dursban 20 EC sebagai komponen atau unsur utama.

##### **2. Pangsa Pasar**

Pangsa pasar pada tabel elemen peluang memiliki bobot terbesar kedua yaitu sebesar 0,25 hal ini berarti bahwa pangsa pasar memberi pengaruh cukup besar setelah loyalitas konsumen dalam memberikan peluang bagi perusahaan untuk tetap dapat mengembangkan usahanya. Market Share atau pangsa pasar PT. Pacific Chemicals Indonesia untuk Dursban 20 EC pada tahun 1998 adalah sebesar 18,96 % atau hampir mencapai 19 % dalam industri insektisida sedangkan pesaingnya FMC



memiliki pangsa pasar tahun 1998 sebesar 16,56% dengan kata lain bahwa pangsa pasar PT. Pacific Chemicals Indonesia dan FMC adalah sebesar 35,52 % ini berarti bahwa 64,48 % sisanya dimiliki oleh 6 perusahaan multinasional lain dan beberapa perusahaan lokal yang bergerak di bidang yang sama atau dengan kata lain setiap perusahaan lain hanya memiliki pangsa pasar kurang dari 10 %. Namun demikian pada tahun 1999 pangsa pasar FMC meningkat dibandingkan tahun sebelumnya yaitu 19,4 % sedangkan PT. Pacific Chemicals Indonesia justru turun menjadi 17%. Penurunan pangsa pasar PT. Pacific Chemicals Indonesia disebabkan turunnya jumlah volume penjualan untuk ukuran 100 ml sementara FMC justru mengalami kenaikan. Meskipun mengalami penurunan, perusahaan masih memiliki peluang untuk meningkatkan pangsa pasarnya mengingat selama ini pangsa pasar PT. Pacific Chemicals Indonesia cukup besar bahkan terbesar khususnya dalam industri insektisida.

### **3. Pertumbuhan Pasar**

Elemen pertumbuhan pasar memiliki bobot 0,25 atau mempunyai pengaruh atau tingkat kepentingan yang tidak kalah berarti dibandingkan pangsa pasar dalam memberi peluang kepada perkembangan perusahaan. Perusahaan menganggap bahwa selain penguasaan pasar, kondisi pasar yang tumbuh merupakan peluang yang tidak kalah penting dibanding penguasaan pasar itu sendiri.

Pertumbuhan pasar insektisida adalah sebesar 8,8%, merupakan suatu pertumbuhan pasar yang cukup baik meskipun belum terlalu tinggi. Menurut pendekatan Boston Consulting Group (BCG) dalam Kotler (1995) laju pertumbuhan pasar yang melebihi 10 persen dianggap tinggi. Suatu pasar yang tumbuh menunjukkan adanya suatu peluang bisnis bagi perusahaan. Situasi ini memberi kesempatan kepada setiap produsen yang bergerak dalam industri ini. Suwarsono (1994) menyatakan semakin tinggi nilai tingkat pertumbuhan pasar, semakin tinggi pula peluang bisnis yang ada di pasar. Perusahaan memiliki keleluasaan yang lebih dari cukup untuk memperbesar masing-masing pangsa pasar yang dimiliki. Perusahaan cukup memberi perhatian pada konsumen potensial yang belum menentukan pilihan. Bila hal ini dapat dimanfaatkan dengan baik maka PT. Pacific Chemicals Indonesia dapat meningkatkan volume penjualannya dengan harapan dapat meningkatkan pangsa pasar yang dimilikinya.

#### **4. Perubahan Teknologi**

Teknologi selalu berkembang atau berubah, demikian pula dalam industri ini. Perubahan teknologi dalam industri ini berkaitan dengan cara pembuatan insektisida dalam kaitannya meningkatkan meningkatkan kualitas atau reduksi terhadap dampak negatif insektisida terhadap lingkungan. Bobot untuk elemen ini bagi perusahaan adalah sebesar 0,24. PT. Pacific Chemicals Indonesia menganggap perubahan teknologi sebagai suatu peluang karena memiliki kemampuan untuk mengakomodasi

atau mengikuti perubahan tersebut. PT. Pacific Chemicals Indonesia memiliki bagian riset dan pengembangan yang senantiasa melakukan percobaan terhadap produk-produk yang dihasilkannya dengan tujuan untuk selalu meningkatkan kualitas. Bagian ini berada dalam pengawasan kantor pusat. Kantor pusat pun memberi dukungan diantaranya berupa informasi mengenai teknologi baru dalam pembuatan insektisida.

#### **4.2.1.2. Elemen Ancaman**

##### **1. Peraturan Pemerintah**

Peraturan Pemerintah mempunyai pengaruh terbesar dalam industri ini oleh karena itu memiliki bobot yang besar yaitu 0,20. Dalam industri ini peraturan pemerintah merupakan ancaman. Tidak konsistennya peraturan mengenai bea masuk sangat menyulitkan karena 70 % bahan baku pembuatan dalam industri pestisida khususnya insektisida merupakan barang impor. Sering terjadi adalah tidak konsistennya antara peraturan yang ada dan praktek di lapangan. Selain itu Peraturan Pemerintah dalam hal ini adalah dari Departemen Pertanian melalui SK Menteri Pertanian nomor 527/Kpts/ Tp.270/ 5/ 1999 tentang Pengaturan Kembali Pendaftaran dan Izin Pestisida di Bidang Pengelolaan tanaman. Syarat-syarat untuk dapat melakukan daftar ulang semakin diperketat. Misalnya harus melalui serangkaian uji laboratorium untuk

produk yang selama ini telah dipergunakan, meskipun kenyataan di lapangan produk tersebut tidak memiliki dampak negatif terhadap lingkungan.

## **2. Nilai Tukar Mata Uang**

Merupakan ancaman yang memiliki pengaruh yang besar setelah peraturan pemerintah. Ancaman ini timbul disebabkan karena nilai tukar mata uang rupiah terhadap dollar sangat berfluktuatif, hal tersebut sangat menyulitkan karena bahan baku pembuatan insektisida sebagian besar (70%) merupakan barang impor, sedangkan produk dijual dalam rupiah, akibatnya harga jual harus menyesuaikan dengan kurs saat mengimpor barang. Apabila harga produk yang dijual terlalu tinggi akan menyulitkan para petani dalam membeli produk tersebut.

## **3. Pesaing**

Pada elemen Ancaman, pesaing memiliki pengaruh yang cukup besar. Persaingan dalam industri ini sangat ketat. Strategi yang dilakukan satu perusahaan diikuti oleh perusahaan yang lain, misalnya dalam melakukan promosi kepada para petani, PT. Pacific Chemicals Indonesia mengadakan demo plot, maka dalam beberapa waktu kemudian pesaing melakukan hal yang sama. Pemberian insentif kepada distributor diikuti pula oleh para produsen lain. Kecenderungan lain yang merupakan ancaman adalah dilakukannya merger antar perusahaan produsen pestisida yang ada. Dengan melakukan merger kekuatan para pesaing baik secara finansial maupun penguasaan pasar menjadi lebih besar. Dengan strategi penetrasi ke segmen petani menengah

yang saat ini dilakukan bahkan berhasil mengungguli PT. Pacific Chemicals Indonesia dalam volume penjualan total.

#### 4. Keamanan

Faktor keamanan merupakan ancaman bagi perusahaan. Kondisi keamanan yang tidak kondusif / mendukung dewasa ini menimbulkan ancaman yang cukup berarti bagi perusahaan. Pendistribusian barang dari lokasi pabrik di Medan ke daerah-daerah pemasaran baik di Jawa maupun daerah di luar Jawa lainnya seperti Sulawesi, Bali dan Lombok serta daerah Sumatra lainnya sebagian besar dilakukan melalui sarana angkutan darat yaitu dengan menggunakan truk atau *container*. Untuk pendistribusian ke Pulau Jawa tidak diutamakan menggunakan angkutan laut atau kapal karena masalah jadwal keberangkatan kapal yang kurang mendukung. Dengan menggunakan truk / *container* mempunyai resiko untuk dirampok atau dijajah dalam perjalanan. Pada tahun 1998 saat kondisi keamanan memburuk, truk milik PT. Pacific Chemicals Indonesia yang mengangkut Pestisida (tidak hanya insektisida) dirampok saat melintas di daerah trans Sumatra. Selain itu, pabrik di Medan pada tahun yang sama mengalami kerusakan akibat ulah sekelompok massa dari suatu organisasi tertentu. Keadaan ini sangat mengganggu aktivitas distribusi. Keterlambatan pendistribusian mengakibatkan persediaan barang di distributor dan juga para pengecer sempat mengalami kekosongan, hal ini jelas sangat merugikan. Sampai saat ini dimana kondisi keamanan belum menunjukkan suatu peningkatan

masih merupakan ancaman bagi perusahaan. Sementara itu bagi pesaing yang memiliki pabrik di Pulau Jawa faktor keamanan bukan merupakan ancaman yang serius.

### **5. Lingkungan Hidup**

Kesehatan lingkungan akhir-akhir ini sering menjadi *issue* yang selalu dikemukakan oleh Departemen Lingkungan Hidup dan terutama oleh Lembaga - lembaga Swadaya Masyarakat. Meskipun produk - produk insektisida yang ada saat ini telah melalui serangkaian uji coba di laboratorium sehingga tidak menimbulkan dampak negatif bagi lingkungan, seringkali hal ini tidak dipahami oleh Lembaga- lembaga Swadaya Masyarakat. Demonstrasi untuk menentang penggunaan insektisida seringkali menimbulkan persoalan tersendiri. Perusahaan sering harus menghadapi hal tersebut. Bila hal ini sering terjadi akan mengakibatkan banyak sekali waktu yang terbuang hanya untuk menanggapi persoalan tersebut.

### **6. Cuaca**

Faktor cuaca dalam bidang pertanian mempunyai peran yang besar dalam menentukan hasil pertanian. Bila cuaca tidak menentu, sebagai contoh adanya bencana angin topan La Nina dan El Nino yang berpengaruh terhadap panjang pendeknya musim hujan atau kemarau di Indonesia. Bila musim hujan terlalu lama tanah menjadi terlalu basah atau bahkan tergenang air sehingga tanaman akan rusak demikian pula bila musim kemarau terlalu panjang, tanah menjadi kering akan



mengakibatkan rusaknya tanaman pertanian. Dengan rusaknya tanaman hasil pertanian maka hasil yang dapat dijual akan sangat sedikit jumlahnya atau bahkan tidak ada sama sekali dan bila terjual harganya akan rendah sekali. Dengan rendahnya harga komoditi pertanian, hasil yang diterima oleh petani juga akan sangat menurun sehingga kemampuan untuk melakukan perawatan terhadap tanaman pertanian misalnya dalam pembelian insektisida akan berkurang atau bahkan untuk sementara waktu petani tidak membutuhkan insektisida karena lahan yang dimiliki rusak. Oleh karena itu cuaca merupakan suatu ancaman yang sulit untuk dihindarkan pada industri pestisida dan insektisida pada khususnya.

#### **4.2.2. Elemen-elemen / variabel-variabel internal**

##### **A. Sumber Daya Manusia**

##### **1. Jumlah Karyawan**

Jumlah tenaga kerja atau karyawan yang memadai dalam suatu perusahaan akan memudahkan operasional. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia khususnya tenaga spotworker dirasa sangat kurang. Seperti diketahui bahwa peran spotworker dalam memasarkan produk-produk perusahaan khususnya Dursban 20 EC sangat besar. Para Spotworker langsung berhubungan dengan para petani selain mengontrol distribusi barang di tingkat distributor dan juga

pengecer. Dari para spotworker inilah umpan balik dari konsumen dan juga pengecer dapat sampai ke perusahaan, namun tenaga spotworker yang dimiliki sangat kurang. Untuk seluruh Indonesia jumlah tenaga spotworker untuk *crop product* atau produk-produk yang digunakan di sektor pertanian hanya 25 orang, dari 25 orang tersebut sebanyak 12 orang bertugas di wilayah Jawa Tengah dan Jawa Barat, 13 orang sisanya tersebar di wilayah luar Jawa. sebagai perbandingan, pesaing utama PT. Pacific Chemicals Indonesia yaitu FMC memiliki tenaga spotworker berjumlah 400 orang untuk seluruh wilayah Indonesia. Dengan kondisi demikian, seringkali para Customer Account Manager yaitu atasan para spotworker berperan atau menjalankan tugas seorang spotworker sehingga beban tugas mereka bertambah.

## **2. Tingkat Pendidikan**

Sumber daya manusia yang berkualitas mutlak harus dimiliki oleh setiap perusahaan terutama perusahaan multinasional. Setiap karyawan di PT. Pacific Chemicals Indonesia mempunyai jenjang pendidikan minimal sarjana strata satu. Selain itu para karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan usaha yang dijalankan oleh perusahaan yaitu sarjana dalam bidang pertanian, karena tanpa memiliki karyawan yang menguasai bidang pertanian selain kemampuan manajerial akan sangat sulit membuat perusahaan berkembang. Untuk tenaga *Spotworker* mayoritas berjenjang pendidikan sekolah menengah atas meskipun ada beberapa sarjana. Untuk sekretaris memiliki latar belakang pendidikan akademi sekretaris.



Demikian pula untuk posisi jabatan administratif lainnya seperti bagian keuangan dan akuntansi memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai bidangnya.

### **3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Setiap karyawan perusahaan memiliki kesempatan yang luas untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka. Program pelatihan dan pengembangan secara rutin diadakan oleh perusahaan baik secara internal (dalam lingkup perusahaan) ataupun eksternal yaitu dengan mengikutsertakan karyawan untuk mengikuti program-program pelatihan yang diadakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan baik dalam maupun luar negeri dan mengikuti berbagai seminar.

## **B. Manajemen dan Operasional**

### **1. Kecepatan dan Ketepatan Informasi**

Informasi dalam segala hal terutama yang berkaitan dengan operasional perusahaan sangat penting diketahui secara tepat dan cepat. Kecepatan dan ketepatan informasi yang diterima terutama oleh para pengambil keputusan perusahaan sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Dalam operasional misalnya dalam memantau tersedianya produk di pasaran baik di tingkat distributor maupun pengecer sangat diperlukan informasi yang akurat. Kecepatan dan ketepatan informasi mengenai persediaan barang di tingkat distributor dan pengecer membantu perusahaan dalam

melakukan proses order atau pemesanan pembuatan produk ke pabrik yang terletak di Medan secara tepat waktu. Untuk menunjang kebutuhan akan kecepatan dan ketepatan informasi ini perusahaan telah memanfaatkan teknologi komputer. Seluruh sistem informasi telah terkomputerisasi. Segala hal yang terjadi di lokasi pabrik termasuk tingkat persediaan barang di pabrik dapat diketahui oleh kantor pusat perusahaan di Jakarta dan juga oleh masing-masing manager di wilayah masing-masing melalui komputer. Demikian pula segala berita dan informasi yang berasal dari kantor pusat untuk wilayah Asean yang terletak di Malaysia dan juga kantor pusat untuk seluruh dunia yang berada di Amerika Serikat dapat dengan cepat diketahui. Fasilitas internet dan juga intranet telah dipergunakan sejak beberapa tahun yang lalu.

## **2. Standar dalam Prosedur Operasional**

Dalam melaksanakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan operasional perusahaan terdapat suatu standar yang telah ditentukan oleh perusahaan induk. Setiap kegiatan operasional telah dibakukan dalam suatu standar, misalnya bagan struktur organisasi, di setiap negara yang memiliki anak perusahaan Dow Agro Sciences mempunyai struktur yang sama. Setiap cabang atau anak perusahaan memiliki pula buku pedoman petunjuk pelaksanaan operasional. Dalam kenyataan di lapangan dengan adanya standar ini sangat memudahkan bagi para karyawan, karena mereka hanya menjalankan suatu sistem yang telah terbentuk, meskipun kadangkala sistem yang

ada kurang tepat untuk dilaksanakan di lapangan sehingga diperlukan kreativitas pelaksana namun secara keseluruhan tidak menyimpang dari sistem yang ada.

### **3. Lokasi Pabrik**

Pabrik yang dimiliki oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia terletak di Medan, Sumatra Utara. Dengan memiliki lokasi di Medan dalam kenyataan akhir-akhir ini menimbulkan suatu kesulitan. Jauhnya lokasi dari tujuan pasar menimbulkan masalah dalam pendistribusian. Masalah yang dihadapi adalah ketepatan waktu pengiriman yang harus selalu dapat terjaga agar tidak terjadi keterlambatan hingga ke tempat tujuan selain keamanan dalam proses distribusi seperti telah dikemukakan sebelumnya. Untuk menjaga agar tidak terlambat dalam pengiriman diperlukan suatu kerjasama dengan para distributor dan pengecer. Kerjasama yang dilakukan adalah dalam proses pemesanan, para distributor dan pengecer harus segera menyampaikan order / pesanan barang jauh sebelum persediaan barang menipis. Dalam arti pemesanan tidak dapat dilakukan dalam waktu yang terlalu singkat. Biasanya pemesanan dilakukan 2 (dua) minggu sebelum barang tersebut diperkirakan akan habis terjual. Para pesaing justru memiliki pabrik yang berlokasi di Pulau Jawa sehingga masalah ini tidak dialami oleh para pesaing tersebut. Pemilihan lokasi pabrik di Medan pada awalnya adalah untuk mendekati lokasi perkebunan karena pada saat pertama berdiri, pabrik tersebut adalah untuk memproduksi herbisida dimana produk herbisida tersebut dipergunakan untuk perkebunan dan perkebunan

lebih banyak atau mayoritas berada di daerah Sumatra. Untuk memindahkan atau mendirikan pabrik baru yang berlokasi di Jawa bukan merupakan sesuatu yang mudah. Dana investasi yang dibutuhkan untuk mendirikan sebuah pabrik sangat besar. Perusahaan induk telah mengetahui kendala tersebut, namun dengan beberapa pertimbangan, pendirian sebuah pabrik baru di Jawa belum dapat dilaksanakan.

#### **4. Struktur Organisasi**

Stephen P. Robins (1996) menyatakan bahwa suatu struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal. Demikian pula struktur organisasi PT. Pacific Chemicals Indonesia memiliki fungsi tersebut. Tetapi dapat dilihat bahwa dalam struktur tersebut beban tugas seorang *Country Leader* sangat besar. Hampir seluruh bagian mengharuskan *Country Leader* untuk melakukan suatu pengambilan keputusan atau dengan kata lain masalah yang mungkin timbul di masing-masing bagian merupakan masalah *Country Leader*, bukan ditangani oleh kepala bagian yang bersangkutan karena tidak terdapat posisi tersebut. Di sini seorang *Country Leader* dituntut untuk menyelesaikan setiap masalah atau memberi komando kepada setiap bagian secara langsung. Untuk masalah pemasaran misalnya, tidak ada seorang *Marketing Manager* yang menangani hal tersebut, dari seorang *Customer Account Manager* langsung di bawah tanggung jawab seorang *Country Leader*, sehingga dalam hal ini tugas dan tanggung jawab seorang *Country Leader* menjadi bertumpuk. Seorang *Country Leader* harus

menyelesaikan masalah pemasaran yang seharusnya dapat diserahkan kepada *Marketing Manager*. Selain itu untuk menentukan langkah-langkah pengembangan perusahaan juga menjadi pemikiran seorang *Country Leader*, biasanya fungsi tersebut dijalankan oleh seorang *business development manager*. Beban tugas dan tanggung jawab yang bertumpu pada seseorang bukan tidak mungkin mengakibatkan tidak dapat terselesaikannya suatu pekerjaan secara optimal.

### **C. Pemasaran**

#### **1. Kualitas Produk**

Setiap produk yang dihasilkan oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia telah melewati serangkaian uji coba sehingga kualitas setiap unit produk telah sesuai dengan standar internasional. Standar kualitas tersebut harus benar-benar dipenuhi. Fakta di lapangan membuktikan bahwa produk-produk perusahaan khususnya Dursban 20 EC banyak digunakan oleh para petani karena kualitasnya.

#### **2. Harga Produk**

Harga sebuah produk seringkali mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan penjualan suatu produk di pasar. Harga sering menjadi faktor penentu dalam pembelian. Insektisida Dursban 20 EC dengan harga jual di pasar sebesar Rp.50.000,- /liter untuk kemasan ukuran 500 ml sangat terjangkau oleh para petani. Untuk harga, menurut manajemen PT. Pacific Chemicals Indonesia dan juga para

distributor dan pengecer menempati peringkat kedua termurah dengan kualitas yang memadai. Masalah harga disadari benar oleh perusahaan mengingat konsumen adalah para petani, meskipun loyal, tinggi rendahnya harga tetap menjadi pertimbangan dalam melakukan pembelian, oleh karena itu harga yang ditetapkan diupayakan dapat terjangkau oleh para petani.

### **3. Saluran Distribusi**

Kebanyakan produsen bekerjasama dengan perantara pemasaran untuk menyalurkan produk-produk mereka ke pasar. Perantara membentuk suatu saluran pemasaran (sering disebut dengan saluran dagang atau saluran distribusi). Definisi saluran distribusi menurut Stern dan El-Ansary (Kotler, 1995) : Saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan semua kegiatan (fungsi) yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikannya dari produksi ke konsumsi.

Penggunaan perantara akan sangat mengurangi pekerjaan perusahaan sehingga bisa mencapai efisiensi sangat tinggi dalam membuat barang hingga banyak tersedia dan bisa memenuhi pasar sasaran. Saluran distribusi yang dipergunakan oleh perusahaan adalah dari perusahaan / produsen didistribusikan oleh distributor ke para dealer / pengecer/ R1 untuk selanjutnya disalurkan kepada para pengecer / kios (R2) yang berada di tingkat kecamatan untuk dijual kepada para petani. Namun demikian ada petani yang langsung membeli langsung ke distributor atau langsung ke dealer (R1).

Dengan saluran distribusi semacam ini, produk-produk perusahaan khususnya Dursban 20 EC mudah didapatkan oleh para petani.

#### **4. Citra Produk**

Citra produk adalah bagaimana produk tersebut dalam pandangan konsumen. Kesan positif terhadap suatu produk merupakan modal utama dalam membina kepercayaan konsumen terhadap produk-produk perusahaan dan akan sangat membantu bila perusahaan menjual produk-produk lain selain dapat memperkuat posisi dalam suatu segmen dan juga membantu dalam menciptakan pembelian kembali / berulang.

Dalam benak para petani Dursban 20 EC dikenal sebagai insektisida yang ampuh dalam membasmi hama yang meyerang. Para petani memiliki kebiasaan untuk mencampur sendiri insektisida yang akan dipergunakan, dalam melakukan hal tersebut Dursban 20 EC selalu dipergunakan. Tanpa adanya Dursban 20 EC dalam campuran insektisida dianggap belum mampu memberantas hama.

#### **5. Promosi**

Dalam mempromosikan Dursban 20 EC, perusahaan menekankan pada aktivitas lapangan. Aktivitas lapangan yang dilakukan selama ini adalah : temu wicara, demonstrasi dan melakukan kunjungan ke petani panutan setempat. Temu wicara adalah pertemuan antara pihak perusahaan dengan para petani, dilakukan tanya jawab mengenai segala hal yang berkaitan dengan penggunaan Dursban 20 EC. Manfaat yang diperoleh perusahaan dari program ini adalah mendapat umpan balik

langsung dari petani, sehingga dapat diketahui hal-hal yang masih harus ditingkatkan atau sudah cukup memuaskan para petani, selain menunjukkan kepada para petani bahwa perusahaan tetap memperhatikan mereka. Demonstrasi yang dilakukan adalah menunjukkan penggunaan insektisida yang benar untuk mendapatkan hasil yang optimal. Dengan menggunakan lahan pertanian dengan luas  $\pm 0,5$  hektar milik petani yang menjadi panutan setempat dilakukan penyemprotan. Hasil penyemprotan tetap dipantau oleh perusahaan, pada saat musim panen, para petani diundang untuk menyaksikan hasil yang nyata dari penyemprotan tersebut yaitu bebas hama dan hasil pertanian yang diperoleh cukup memuaskan. Lahan milik petani yang menjadi tokoh panutan setempat dipilih sebagai lahan percantohan karena perilaku petani adalah sangat mempercayai seseorang yang menjadi tokoh di kalangan mereka sehingga bila lahan milik petani panutan tersebut dipergunakan sebagai percontohan akan memudahkan dalam mempengaruhi petani untuk membeli produk dari perusahaan. Metode promosi dengan melakukan demonstrasi ini biasanya sering dilakukan pada daerah yang belum menggunakan Dursban 20 EC, tetapi apabila daerah tersebut telah menggunakan maka program temu wicara akan lebih ditingkatkan sedangkan metode demonstrasi akan dikurangi baik frekuensi maupun intensitasnya. *Spotworker* atau *promotor* mempunyai peran yang sangat penting dalam aktivitas promosi ini.



## **6. Layanan pada Konsumen**

Bentuk layanan pada konsumen yang selama ini telah dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan temu wicara. Temu wicara mempunyai 2 (dua) fungsi yaitu sebagai media promosi dan sebagai bentuk layanan kepada konsumen. Disebut sebagai bentuk layanan karena dalam temu wicara petani dapat secara bebas mengemukakan masalah ataupun pendapatnya baik mengenai masalah yang dihadapi dalam proses bercocok tanam maupun produk insektisida yang mereka pergunakan. Dengan adanya pertemuan semacam ini para petani merasa mendapat perhatian dari perusahaan penghasil insektisida yang mereka pergunakan dengan demikian mereka akan merasa lebih mantap dalam mempergunakan insektisida.

## **7. Hubungan dengan Distributor**

Distributor mempunyai peran yang sangat penting bagi perusahaan, yaitu menyalurkan produk perusahaan agar dapat sampai ke tangan konsumen. Tanpa distributor beban perusahaan akan sangat berat karena selain memproduksi harus memikirkan pendistribusian produknya. Hubungan kemitraan dengan distributor merupakan modal utama dalam keberhasilan pendistribusian produk. PT. Pacific Chemicals Indonesia sangat menyadari pentingnya hubungan dengan distributor. Oleh karena itu dalam upaya membina hubungan dengan distributor dan juga untuk memacu distributor agar lebih meningkatkan penjualan produk perusahaan diberikan

suatu insentif atau bonus dalam beberapa bentuk. Bentuk insentif tersebut antara lain adalah pemberian bonus berupa uang tunai dan perjalanan ke luar negeri. Selain itu melalui spotworker perusahaan juga membantu distributor bila terjadi masalah yang berkaitan dengan usaha mendistribusikan produk perusahaan, sehingga meskipun telah mempergunakan distributor, perusahaan tidak lepas tangan begitu saja.

#### **4.2.3. Implikasi Strategi Perusahaan**

PT. Pacific Chemicals Indonesia selama ini dalam penjualan insektisida ukuran 500 ml merupakan pemimpin pasar atau *market leader*. Suatu bukti mengenai hal tersebut adalah dari data volume penjualan selalu berada di atas para pesaingnya. Kotler (1995) menyatakan bahwa perusahaan yang menjadi pemimpin pasar bisa saja tidak hanya dikagumi tetapi juga menjadi titik pusat orientasi para pesaing. Kehidupan perusahaan kuat ini sungguh tidak mudah, kecuali bila memang menggunakan kesempatan monopoli resmi. Perusahaan yang menjadi pemimpin pasar harus terus meningkatkan kewaspadaannya, karena perusahaan-perusahaan lain selalu menantang kekuatannya atau berusaha memanfaatkan kelemahan perusahaan kuat ini. Pemimpin pasar atau *market leader* mungkin saja bertindak lengah dan tergeser ke kedudukan nomor dua atau bahkan tiga. Satu pembaruan produk bisa terjadi dan menghantam perusahaan pemimpin pasar. Dalam kasus ini keadaan tersebut dialami oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia. Para

pesaing memanfaatkan kelengahan pemimpin pasar dengan memproduksi dan menjual insektisida dengan ukuran kemasan 100 ml untuk membidik segmen petani kecil yang selama ini belum terlalu diperhatikan. Akibatnya pada tahun 1999 meskipun tetap memimpin dalam penjualan insektisida ukuran 500 ml, secara total penjualan PT. Pacific Chemicals Indonesia mengalami penurunan karena para pesaing berhasil menjual produk insektisida ukuran 100 ml sehingga secara total volume penjualan mereka meningkat seperti yang dialami oleh FMC. Meskipun strategi ini segera diikuti oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia namun tidak berhasil. Kegagalan ini disebabkan karena para pesaing telah lebih dahulu meluncurkan produk tersebut ke petani kecil sehingga dalam benak petani produk para pesaing telah lebih dahulu melekat.

Kegigihan dan juga jumlah *spotworker* perusahaan pesaing utama (FMC) merupakan salah satu kunci keberhasilan, sedangkan jumlah tenaga *spotworker* PT. Pacific Chemicals Indonesia ternyata di bawah pesaing.

Dengan tergesernya posisi sebagai pemimpin pasar, PT. Pacific Chemicals Indonesia saat ini berada pada posisi nomor dua atau sebagai penantang pasar. Pada posisi ini strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan adalah berusaha mempertahankan posisi di segmen petani menengah di mana perusahaan selama ini unggul dengan cara mempertahankan tingkat harga yang berlaku saat ini,

mempertahankan media promosi yang dipilih saat ini, memberi insentif kepada distributor dan pengecer dan juga menjual insektisida ukuran 100 ml.

Penantang pasar (market challenger) yaitu perusahaan yang menduduki urutan kedua, ketiga atau lebih rendah lagi menurut Kotler (1995) dapat memilih salah satu dari dua *performance*. Mereka dapat menyerang pemimpin pasar dan pesaing-pesaing lainnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar atau bersikap menerima saja, tidak mencoba untuk menggoncang pasar seperti penampilan pertama, perusahaan ini disebut *market follower*.

Kotler (1995) menyebutkan pula bahwa suatu langkah awal yang harus dilakukan penantang pasar adalah menetapkan sasaran strategis. Sasaran strategis dari kebanyakan penantang di pasar adalah peningkatan pangsa pasar. Mereka menuju sasaran tersebut dengan harapan bahwa hal tersebut akan menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi. Penetapan sasaran apakah menghancurkan pesaing atau mengurangi pangsa pasar pesaing akan selalu menyangkut masalah tentang siapa sebenarnya yang dimaksud dengan pesaing, perusahaan dapat dengan bebas menentukan siapa yang akan menjadi lawannya.

Disebutkan pula bahwa pada dasarnya penyerang dapat memilih untuk menyerang dengan salah satu cara atau bentuk penyerangan sebagai berikut :

a) *Perusahaan menyerang pemimpin pasar*. Pilihan ini membawa resiko tinggi, tetapi bisa merupakan strategi yang akan banyak menghasilkan dan memang

benar-benar masuk akal apabila perusahaan yang menjadi pemimpin pasar bukan “pemimpin yang sejati” dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna. Bidang yang harus diteliti dengan cermat adalah kebutuhan konsumen atau ketidakpuasan mereka. Bila dalam kenyataannya banyak hal yang tidak atau kurang terpenuhi, maka hal ini akan menjadi sasaran strategis yang baik.

b) *Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan regional yang lebih kecil yang kurang berhasil atau kekurangan dana.* Baik kepuasan konsumen maupun potensi pembaharuan perlu diteliti lebih mendalam, bahkan serangan frontal bisa berhasil bila perusahaan lain memang memiliki sumber daya yang terbatas.

c) *Perusahaan menyerang perusahaan-perusahaan regional yang lebih kecil yang kurang berhasil dan kekurangan dana.* Beberapa perusahaan tumbuh menjadi kuat tidak hanya dengan merebut konsumen dari pesaing, namun lebih-lebih dengan “melahap” perusahaan-perusahaan “teri”.

Dengan posisinya sebagai penantang pasar, PT. Pacific Chemicals Indonesia dapat memilih salah satu dari alternatif strategi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan penantang pasar. Posisi persaingan aman (*favourable*) yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi masih memungkinkan perusahaan melakukan invest atau melakukan pengembangan, artinya kondisi perusahaan saat ini masih memungkinkan untuk menjalankan salah satu dari beberapa strategi

sebagai penantang pasar dalam upaya merebut kembali posisinya sebagai *market leader*.

Strategi PT. Pacific Chemicals Indonesia seperti tersebut di atas, sementara ini masih relevan untuk mempertahankan keunggulannya pada golongan petani menengah, namun strategi mengikuti pesaing dengan menjual produk dengan ukuran yang sama ternyata belum tepat karena terbukti belum berhasil. Saat ini yang menjadi persoalan bagi perusahaan selain mempertahankan posisinya di golongan petani menengah adalah bagaimana merebut kembali posisi sebagai pemimpin pasar.

Secara spesifik terdapat beberapa strategi menyerang yang tersedia bagi penantang pasar dalam menghadapi persaingan menurut Kotler (1995), yaitu :

a) *Strategi Pemotongan Harga*. Suatu strategi menyerang yang utama bagi penantang pasar adalah memasarkan produk yang bisa dibandingkan dengan produk milik pemimpin pasar namun dengan harga yang lebih murah. Agar strategi pemotongan harga ini dapat berhasil, terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi. Pertama, penantang harus meyakinkan pembeli bahwa produk dan jasanya memang bisa dibandingkan dengan milik pemimpin pasar. Kedua, pembeli harus sensitif terhadap perbedaan harga dan tidak segan-segan berpindah ke merek lain. Ketiga, pemimpin pasar harus mempertahankan harga jualnya dan menolak ikut menurunkan harga.

- b) *Strategi Produk yang Lebih Murah.* Strategi ini adalah dengan memasarkan produk dengan kualitas rata-rata atau rendah, dijual dengan harga yang jauh lebih murah. Tetapi bagi perusahaan yang telah mapan karena strategi ini akan diserang oleh barang yang lebih murah dari perusahaan lain dengan kualitas yang lebih rendah.
- c) *Strategi produk prestise.* Penantang dapat meluncurkan suatu produk yang memiliki kualitas lebih tinggi dan juga dengan harga yang lebih tinggi dari produk pemimpin pasar.
- d) *Strategi Pengembangbiakan Produk. (Product proliferasi).* Perusahaan penantang dapat menandingi pemimpin pasar dengan melansir sejumlah besar versi produk sehingga pembeli lebih leluasa untuk memilih.
- e) *Strategi Inovasi Produk.* Perusahaan penantang berusaha untuk mengadakan pembaharuan produk untuk menyerang posisi pemimpin pasar.
- f) *Strategi Penyempurnaan Jasa Pelayanan.* Penantang mungkin menemukan cara menawarkan jasa peyanannya yang baru dan lebih baik.
- g) *Strategi Inovasi Distribusi.* Perusahaan penantang mungkin menemukan dan mengembangkan saluran distribusi yang baru.
- h) *Strategi Penekanan Biaya Produksi.* Perusahaan penantang dapat mencoba untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah dari para pesaingnya. Dengan biaya

produksi yang lebih murah, perusahaan akan mampu memotong harga dengan lebih agresif, agar tambahan pangsa pasar bisa dicapai

- i) Promosi yang Intensif. Beberapa penantang menyerang pemimpin pasar dengan meningkatkan biaya periklanan dan promosinya. Walaupun demikian, jumlah biaya promosi belum menjamin keberhasilan strategi bila tidak diiringi dengan produk dan pesan iklan yang jauh melebihi pesaing.

Untuk dapat melaksanakan strategi tersebut di atas, perlu adanya perhatian terhadap kelemahan-kelemahan yang ada pada PT. Pacific Chemicals Indonesia. Jumlah tenaga spotworker yang dimiliki perlu diperhatikan karena kekuatan utama di lapangan justru terletak pada spotworker, bila jumlah yang dimiliki kurang memadai akan menyulitkan bagi perusahaan untuk secara gencar melakukan promosi kepada para petani, sebab dengan cara inilah produk dipromosikan kepada para petani. Selain itu, tidak adanya bagian dalam struktur organisasi yang bertugas menjalankan fungsi manajemen pemasaran. Beban ini tertumpu pada *Country Leader* padahal tugas seorang *Country Leader* tidak hanya memikirkan masalah pemasaran. Sementara faktor keamanan yang menjadi ancaman memang sangat tergantung pada kondisi perekonomian dan politik saat ini. Meningkatnya angka kriminalitas memang tidak terlepas dari kondisi yang sedang dialami oleh Indonesia sekarang ini. Sedangkan lokasi pabrik yang terletak di Medan memang cukup menyulitkan dalam kecepatan distribusi, namun sampai saat ini



dengan dukungan sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan, kesulitan ini dapat diminimalkan. Namun demikian hal ini perlu mendapat perhatian, sebab apabila suatu saat terjadi keterlambatan pengiriman sehingga terjadi kekosongan barang di pasar akan menjadi peluang besar bagi pesaing untuk memukul PT. Pacific Chemicals Indonesia karena produk mereka selalu terdapat di pasaran mengingat lokasi pabrik ada di Pulau Jawa. Petani yang merasa kecewa karena Dursban 20 EC tidak terdapat di pasaran bukan tidak mungkin akan beralih ke produk pesaing.

Kualitas produk yang selalu terjaga dan juga citra produk yang baik di benak konsumen petani golongan menengah merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Dua kekuatan tersebut harus selalu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan agar posisi perusahaan di segmen ini tidak tergeser oleh pesaing.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa dan juga uraian-uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan beberapa hal mengenai situasi yang dihadapi dan juga kondisi perusahaan sebagai berikut :

1. PT. Pacific Chemicals Indonesia menghadapi persaingan yang sangat ketat dalam industri pestisida, khususnya dalam pemasaran insektisida untuk golongan petani menengah.
2. Posisi PT. Pacific Chemicals Indonesia telah tergeser menjadi penantang pasar setelah mengalami penurunan dalam volume penjualan total akibat pesaing utama berhasil memasarkan produk insektisida untuk golongan petani kecil sehingga volume penjualan perusahaan pesaing utama secara total berhasil unggul meskipun volume penjualan insektisida untuk golongan petani menengah masih berada di bawah PT. Pacific Chemicals Indonesia.
3. PT. Pacific Chemicals Indonesia telah berusaha mengikuti strategi yang dilakukan oleh pesaing dengan menjual insektisida dengan ukuran dan untuk

segmen yang sama dalam upaya untuk mengatasi penetrasi pesaing utama namun tidak berhasil.

4. PT. Pacific Chemicals Indonesia saat ini berdasarkan analisis SWOT mempunyai posisi persaingan aman (*favourable*) dan alternatif strategi yang disarankan dalam matrik SWOT adalah invest atau masih dapat melakukan pengembangan.
5. Kelemahan yang dimiliki oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia adalah dalam jumlah tenaga kerja yang kurang memadai khususnya tenaga *spotworker*, selain itu lokasi pabrik di luar Pulau Jawa cukup menyulitkan dalam pendistribusian produk ke Pulau Jawa karena jarak tempuh sangat jauh, maka resiko yang dihadapi dalam perjalanan tidak dapat diperkirakan sebelumnya, misalnya faktor keamanan selain faktor teknis yang mungkin menjadi suatu kendala. Beban tugas pada seseorang juga menjadi suatu kelemahan, bila terlalu besar beban tugas pada seseorang maka kemungkinan suatu tugas atau pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik dapat terjadi.
6. PT. Pacific Chemicals Indonesia masih memiliki konsumen yang loyal yaitu petani golongan menengah dan juga memiliki produk yang berkualitas tinggi dengan harga terjangkau pada segmen ini.
7. Selain kelemahan yang ada, kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan diantaranya adalah tenaga kerja yang berkualitas / memiliki latar belakang

pendidikan yang sesuai dan selalu ditingkatkan kemampuannya melalui program pelatihan dan pengembangan dan jaringan informasi dengan memanfaatkan teknologi komputer sehingga dengan mudah dan cepat dapat memperoleh informasi yang akurat.

8. Peluang yang dimiliki oleh PT. Pacific Chemicals Indonesia diantaranya adalah pangsa pasar perusahaan saat ini tidak berbeda jauh dengan pangsa pasar pesaing utama sedangkan dalam industri bidang insektisida mengalami pertumbuhan pasar.

## 5.2. Saran

Untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat dan agar perusahaan dapat meraih kembali posisinya sebagai pemimpin pasar atau *market leader* dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Mempertahankan dan memperkuat posisi saat ini pada golongan petani menengah dengan cara tetap melaksanakan strategi yang saat ini telah dilakukan, yaitu : mempertahankan harga yang berlaku saat ini yaitu sebesar Rp. 50.000,-/liter untuk ukuran 500 ml, pemberian insentif kepada distributor dan juga melakukan promosi secara langsung di lapangan. Strategi tersebut dapat tetap dilaksanakan karena masih relevan / berhasil untuk

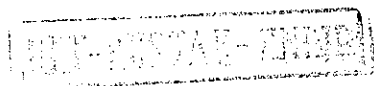
mempertahankan konsumen di segmen ini, bahkan volume penjualan pada tahun 1999 mengalami kenaikan.

2. Masih terdapat golongan petani besar yang belum mendapat perhatian secara khusus. PT. Pacific Chemicals Indonesia dapat memberi perhatian kepada golongan tersebut, misalnya dengan mencari informasi apa yang dibutuhkan oleh golongan petani besar. Bila selama ini mereka juga mempergunakan Dursban 20 EC ukuran 500 ml, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memproduksi Dursban 20 EC dengan ukuran lebih besar lagi misalnya dengan kemasan ukuran 1000 ml atau 1 liter mengingat luas lahan yang mereka miliki.
3. Perlu adanya penambahan jumlah tenaga *spotworker* sebanyak  $\pm$  400 orang untuk mengimbangi jumlah tenaga *spotworker* pesaing utama, karena peran *spotworker* sangat penting dalam memasarkan insektisida Dursban 20 EC.
4. Perlu dilakukan penambahan satu posisi dalam struktur organisasi yang menangani bidang pemasaran, misalnya *Marketing Manager* atau *Sales Manager* dan salah satu fungsinya adalah membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh *Customer Account Manager*, sehingga nantinya para *Customer Account Manager* akan bertanggung jawab secara langsung kepada *Marketing Manager* atau *Sales Manager* bukan langsung kepada *Country Leader* seperti saat ini agar beban *Country Leader* berkurang.

5. Lokasi pabrik, bila belum memungkinkan untuk berpindah lokasi maka kesulitan yang ada dapat diminimalkan, misalnya untuk masalah keamanan yang kurang mendukung dapat dilakukan kerjasama dengan aparat keamanan, ketepatan barang sampai di tempat tujuan dapat dilakukan dengan meningkatkan kerjasama dengan para distributor dan pengecer yaitu dalam hal pemesanan barang. Pemesanan barang tidak dilakukan dalam tenggang waktu yang terlalu sempit, sehingga begitu diketahui bahwa tingkat persediaan di tingkat distributor maupun pengecer menipis, segera dilakukan pemesanan sehingga tidak sampai terjadi kekosongan barang di pasar.
6. Sebagai penantang pasar, PT. Pacific Chemicals Indonesia setelah melakukan pembenahan terhadap faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan maka dapat melakukan strategi “perusahaan menyerang pemimpin pasar”. Alasan memilih alternatif strategi tersebut adalah bahwa sangat mungkin bahwa perusahaan yang saat ini menjadi pemimpin pasar bukanlah “pemimpin sejati” karena selama ini perusahaan tersebut belum pernah mengungguli PT. Pacific Chemicals Indonesia. Maka masih terbuka peluang bagi PT. Pacific Chemicals Indonesia untuk mencermati kebutuhan konsumen yang belum dipenuhi oleh pemimpin pasar saat ini. Bila hasil pengamatan perusahaan menyatakan bahwa ternyata terdapat “celah” yang belum terpenuhi oleh pesaing utama, maka hal tersebut dapat menjadi

sasaran strategis yang baik. Strategi ini dapat diikuti dengan strategi yang lebih spesifik sebagai berikut :

- a. Strategi pemotongan harga, yaitu perusahaan memasarkan produk yang sama / yang bisa dibandingkan dengan produk pemimpin pasar namun dengan harga yang lebih murah. Misalnya PT. Pacific Chemicals Indonesia meluncurkan produk dengan ukuran yang sama namun lebih murah, atau memasarkan produk yang memiliki ukuran sedikit di atas pesaing utama misalnya 200 ml atau 250 ml tetapi dengan harga yang sama dengan produk pesaing dan yang tidak kalah penting dalam strategi ini adalah kualitas produk yang baik yang telah dimiliki oleh Dursban 20 EC tidak dikorbankan / tetap dipertahankan. Strategi ini dapat didukung dengan strategi penekanan biaya produksi.
- b. Strategi penekanan biaya produksi. Dalam strategi ini perusahaan dapat mencoba untuk mencapai biaya produksi yang lebih rendah dari para pesaingnya. Dengan biaya produksi yang lebih murah, perusahaan akan mampu memotong harga dengan lebih agresif. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa untuk kemasan 500 ml produk perusahaan merupakan termurah kedua dalam industri insektisida, ini membuktikan bahwa perusahaan mampu menekan biaya produksi.



c. Promosi yang intensif. Promosi yang intensif dapat dilakukan bila perusahaan telah menambah jumlah tenaga *spotworker*. Dengan promosi yang intensif dapat mempengaruhi petani untuk beralih ke Dursban 20 EC.

7. Perlu dipertimbangkan mengenai kemungkinan dilakukan suatu aliansi, yaitu di antara perusahaan yang terdapat dalam industri ini melakukan kerjasama atau bergabung untuk meningkatkan kemampuan mereka dan untuk mengurangi persaingan yang sangat tinggi dalam industri.



## DAFTAR PUSTAKA

Freddy Rangkuti. Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta, 1998.

Grant, Robert M. Analisis Strategi Kontemporer : Konsep, Teknik, Aplikasi. Edisi II. Penerbit Erlangga. Jakarta, 1997.

Henry Simamora. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 2. Bagian Penerbitan STIE YKPN, 1997.

Jauch, Lawrence R dan Glueck, William F. Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan. Penerbit Erlangga. Jakarta, 1994.

Kotler, Philip. Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Edisi 6. Penerbit Erlangga. Jakarta, 1996.

Pearce II, John A dan Robinson, Richard B, Jr. Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Binarupa Aksara, 1997.

Robbins, Stephen P. Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi. PT. Prenhallindo. Jakarta, 1996.

Suwarsono. Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa dan Konteks. Edisi I. UPP AMP YKPN, 1994.