

**PERANCANGAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PUPUK NPK KEBOMAS  
PADA PT PETROKIMIA GRESIK**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh :

Nama : Raden Bagus Radix Sabili Deliyon Putra  
No. Mahasiswa : 13 522 153

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2018**

**PERANCANGAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN PUPUK NPK KEBOMAS  
PADA PT PETROKIMIA GRESIK**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh :

Nama : Raden Bagus Radix Sabili Deliyan Putra  
No. Mahasiswa : 13 522 153

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018**

## PERYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya tidak benar serta melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis ini dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Mei 2018



Raden Bagus Radix Sabili Deliyon Putra

## SURAT KETERANGAN



**PETROKIMIA  
GRESIK**

### SURAT KETERANGAN

No : 3387/K.02.02/03/MKP/2018

Dengan ini kami menerangkan bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

- o Nama : *Raden Bagus Radix Sabili D.P*
- o Nomor Induk : 13522153
- o Program Studi : T. Industri - Teknik - UII Yogyakarta

Telah menyelesaikan Tugas Akhir/Penelitian di PT Petrokimia Gresik pada tanggal 01 Februari - 31 Maret 2018.

Selama kegiatan Tugas Akhir/Penelitian tersebut tidak pernah melanggar peraturan yang berlaku dan telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gresik, 31 Maret 2018  
PT Petrokimia Gresik



**Tjaturtjitra Suhitarini, SE. MM**  
Manager Pengembangan SDM

**PT Petrokimia Gresik**  
Petrokimia Gresik Building  
Jln. Jenderal A. Yani - Gresik 61119 - Indonesia  
P. +62 31 3982100, 3982200  
F. +62 31 3981722, 3982272  
E. [pkg@petrokimia-gresik.com](mailto:pkg@petrokimia-gresik.com)  
[www.petrokimia-gresik.com](http://www.petrokimia-gresik.com)

## LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PERANCANGAN ALTERNATIF STRATEGI  
PEMASARAN PUPUK NPK KEBOMAS  
PADA PT PETROKIMIA GRESIK**

**TUGAS AKHIR**  
**ISLAM**

Disusun Oleh :

Nama : Raden Bagus Radix Sabili Deliyon Putra  
No. Mahasiswa : 13 522 153  
Fak/Jurusan : FTI/ Teknik Industri

Yogyakarta, Mei 2018  
Menyetujui,



**R. Abdul Djalal, Drs.,MM.**

UNIVERSITAS INDONESIA

اَوَّلُ مَا بَدَا مِنَ الْاِسْتِوَاةِ

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI  
PERANCANGAN ALTERNATIF STRATEGI  
PEMASARAN PUPUK NPK KEBOMAS  
PADA PT PETROKIMIA GRESIK

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Raden Bagus Radix Sabili Deliyon Putra  
No Induk Mahasiswa : 13522153

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia  
Yogyakarta,

Tim Penguji

R. Abdul Djalal, Drs., MM.

Ketua Penguji

Ali Parkhan, Ir., M.T.

Penguji I

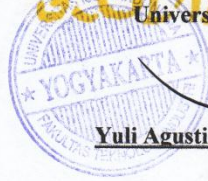
Suci Miranda, ST., M.Sc.

Penguji II



Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri  
Universitas Islam Indonesia



Yuli Agusti Rockman, S.T., M.Eng.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillahirobbil'alamin*

Saya persembahkan Tulisan dan Karya ini pada Kedua orangtua saya Bapak Ir. Sudariyanto dan Ibu Farida Herlin, kepada Kakak saya RR Flaury Calista Delinda Putri serta Adik saya RB Carfella Alaudy Deliyon Putra yang telah dan selalu memberikan dukungan moral, doa serta motivasi kepada Saya.

Terimakasih untuk segalanya.

Kepada sahabat yang selalu memotivasi dalam Karya serta semangat Regita, Kefas, Fahmi, Asyrof, Agung (Alex), Adhe, Rizqi, Arfan, Oki, Suendratno

## MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*“Dengan menyebut Nama Allah Yang Mahapemurah lagi Mahapenyayang.”*

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

(1) Demi masa. (2) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, (3) Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.

(QS. Al – ‘Asr 1-3)

Dalam hidup ada tiga hal yang tidak akan pernah kembali yaitu  
Perkataan, Kesempatan, dan Waktu.

“HIDUP HANYA SEKALI DAN  
TAK ADA KESEMPATAN UNTUK KEMBALI”



## KATA PENGANTAR

### **Assalamualaikum Wr. Wb.**

Alhamdulillah, segala Puji dan Syukur kepada Allah SWT, yang tak henti-hentinya memberikan segala kenikmatan dan rahmat kepada seluruh hamba-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai pembawa risalah Allah terakhir dan penyempurna seluruh risalah-Nya. Dengan Rahmat dan Hidayah Allah SWT, Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik. Adapun Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan studi Strata-1 pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Untuk itu penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo M.Eng.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng. selaku Ketua Prodi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak R. Abdul Djalal, Drs.,MM. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.
4. Bapak Ir. Meinu Sadariyo selaku Direktur Pemasaran PT Petrokimia Gresik yang telah memberikan banyak ilmu ketika berada di PT Petrokimia Gresik
5. Bapak Ferry dan Bapak Erwin selaku pembimbing lapangan yang selalu siap meluangkan waktu untuk memberikan arahan serta bimbingan saat melakukan penelitian di PT Petrokimia Gresik.
6. Papa, Mama, Kakak, dan Adik yang telah banyak memberikan dukungan moril serta motivasi
7. Sahabat yang telah memberikan motivasi dalam karya serta semangat.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir ini banyak ditemui kekurangan, sehingga dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Harapan terakhir, semoga Tugas Akhir ini dapat berguna bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya. Amin Yaa Robbal ‘Alamin.  
Wassalamu’alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Mei 2018

Raden Bagus Radix Sabili Deliyon Putra

## ABSTRAK

*Dari waktu ke waktu tingkat persaingan dalam penjualan pupuk akan terus meningkat, yang mana pertarungan setiap produk pupuk NPK pada pasar bebas akan semakin ketat. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui ada pada posisi manakah pupuk NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik berdasarkan internal dan external Factors serta Market Share dan Market Growth yang dimiliki oleh NPK Kebomas sehingga dapat ditentukan alternatif strategi terbaik agar dapat memenangkan pasar. Dari hasil penelitian menggunakan metode SWOT dan IE Matrix didapatkan hasil yang cukup kecil yaitu internal factor sebesar 1.35 dan external factor sebesar 0.41. Pada metode BCG Matrix, NPK Kebomas ketika tahun 2016 memiliki posisi yang kurang menguntungkan yaitu pada kuadran Dog dengan perolehan hasil market share sebesar 16.3% dan market growth sebesar -27.9%. Berdasarkan hal tersebut didapatkan 5 alternatif strategi dan melalui metode Quantitative Strategy Planning Matrix alternatif strategi Strengths – Opportunities terpilih sebagai alternatif strategi terbaik dengan total score sebesar 7.8. Alternatif Strategi tersebut apabila dilakukan dapat meningkatkan penjualan NPK Kebomas.*

**Kata Kunci** : *Pasar Bebas, Alternatif Strategi, NPK Kebomas, Metode SWOT, IE Matrix, BCG Matrix, Metode Quantitative Strategy Planning Matrix*

## DAFTAR ISI

<b>COVER.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT KETERANGAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
1.7 Metodologi Penelitian.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Kajian Induktif.....	9
2.2 Landasan Teori.....	11
2.2.1 Produksi.....	11
2.2.2 Pemasaran.....	12
2.2.2.1 Definisi Pemasaran.....	12
2.2.2.2 Konsep Pemasaran.....	13
2.2.2.3 Tujuan Pemasaran.....	14
2.2.3 Analisis SWOT.....	14
2.2.4 Matriks IE.....	17
2.2.5 Matriks BCG.....	20
2.2.6 <i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i> .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>23</b>
3.1 Rencana Penelitian.....	23
3.2 Subjek dan Objek Penelitian.....	24
3.3 Populasi dan Sampel.....	24
3.4 Uji Validasi.....	26
3.5 Uji Reliabilitas.....	27
3.6 Variabel Penelitian.....	29
3.7 Metode Pengumpul Data.....	29
3.8 Jenis Data.....	30
3.9 Alat dan Bahan.....	30
3.10 Alur Penelitian.....	31

<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....</b>	<b>33</b>
4.1 Pengumpulan Data.....	33
4.1.1 Profil Perusahaan.....	33
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	36
4.1.3 Struktur Organisasi.....	36
4.1.4 Data Observasi.....	37
4.1.4.1 SWOT.....	37
4.1.4.2 BCG Matrix.....	40
4.2 Pengolahan Data.....	40
4.2.1 Uji Kecukupan Data.....	40
4.2.2 Uji Validasi.....	41
4.2.3 Uji Reliabilitas.....	43
4.2.4 IE Matrix.....	44
4.2.5 Analisa SWOT.....	47
4.2.6 BCG Matrix.....	48
4.2.7 Quantitative Strategy Planning Matrix.....	53
<b>BAB V PEMBAHASAN.....</b>	<b>58</b>
5.1 Penjelasan Atribut – Atribut SWOT.....	58
5.2 Analisa IE Matrix.....	62
5.3 Analisa Kuadran IE Matrix.....	64
5.4 Analisa SWOT.....	65
5.5 Analisa BCG Matrix.....	66
5.6 Analisa Kuadran BCG Matrix.....	67
5.7 Analisa Quantitative Strategy Planning Matrix.....	68
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>71</b>
6.1 Kesimpulan.....	71
6.2 Saran.....	74
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>75</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>76</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Quantitative Strategy Planning Matrix Business Strategy</i> .....	22
Tabel 3.1 Perbandingan Populasi dengan Sampel.....	25
Tabel 4.1 Atribut – Atribut SWOT NPK Kebomas.....	38
Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Validasi Kondisi.....	41
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Validasi Urgensi.....	42
Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Reliabilitas Kondisi.....	43
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Reliabilitas Urgensi.....	43
Tabel 4.6 <i>Internal Factors</i> .....	44
Tabel 4.7 <i>External Factors</i> .....	45
Tabel 4.8 <i>Market Share</i> .....	48
Tabel 4.9 <i>Market Growth</i> .....	49
Tabel 4.10 Perhitungan <i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i> .....	53
Tabel 4.11 Langkah – Langkah Strategis Bulanan Untuk 4 Tahun.....	57

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Faktor Internal dan Eksternal Dalam Analisa SWOT Perusahaan.....	16
Gambar 2.2 Matriks Internal dan Eksternal.....	19
Gambar 2.3 Diagram BCG <i>Matrix</i> .....	21
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Alur Penelitian.....	31
Gambar 4.1 Logo PT Petrokimia Gresik.....	36
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik.....	37
Gambar 4.3 Kuadran Matriks IE.....	46
Gambar 4.4 Kuadran SWOT.....	47
Gambar 4.5 Kuadran BCG <i>Matrix</i> NPK Kebomas dan Pesaing – Pesaingnya.....	50
Gambar 4.6 Kuadran Alternatif Strategi NPK Kebomas .....	51

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini perkembangan produksi sangatlah pesat akan tetapi perkembangan produksi harus juga dilakukan bersamaan dengan perkembangan strategi pemasaran agar terjadi keseimbangan didalam suatu industri tersebut. Di mana strategi proses pemasaran yang baik akan selalu bersinergi dengan proses produksi yang baik pula, adapun sebuah produk adalah kunci apakah akan diterima oleh pasar ataukah tidak, namun tidak hanya itu kemampuan sebuah perusahaan dalam mengontrol distribusi serta cara memasarkan juga akan menjadi salah satu poin pembantu dalam kesuksesan sebuah perusahaan untuk memenangkan pasar.

PT Petrokimia Gresik merupakan salah satu dari beberapa industri pupuk di Indonesia yang menjadi anak perusahaan dari  *Holding* PT Pupuk Indonesia. Sebagai industri pupuk terbesar dan terlengkap se-Indonesia, PT Petrokimia Gresik memiliki beberapa produk yang terbagi dalam tiga kategori yaitu, pupuk subsidi, pupuk non subsidi, dan produk samping (limbah hasil olahan produk pupuk yang diolah kembali serta dijual sebagai bahan dasar pembuatan beberapa bahan baku produk oleh beberapa industri besar di Indonesia seperti PT Semen Indonesia). PT Petrokimia Gresik memiliki produk pupuk NPK yang dibagi menjadi 2 kategori yaitu pupuk NPK bersubsidi dan pupuk NPK non subsidi, dan NPK Kebomas merupakan pupuk NPK non subsidi. Di mana PT Petrokimia Gresik memiliki kapasitas produksi untuk pupuk NPK sebesar 2,2 juta ton/tahun, sedangkan alokasi untuk pupuk NPK Kebomas sebesar 400ribu ton/tahun dan sisanya dialokasikan untuk pupuk NPK bersubsidi. Akan tetapi dalam pemerintahan Presiden Jokowi Widodo terdapat wacana yang sangat kencang

terdengar bahwa Presiden akan menghapuskan subsidi untuk pupuk di Indonesia mulai tahun 2018 dan dialihkan pada kepastian harga jual hasil panen untuk seluruh petani di Indonesia. Subsidi harga memang dihapus, tapi diubah dengan subsidi bentuk lain (Agroindonesia, 2017). Wacana penghapusan pupuk bersubsidi walaupun masih belum jelas akan tetapi tentu akan tetap memaksa seluruh perusahaan pupuk nasional di Indonesia. Gresiknews (2017) dalam beritanya menyatakan, Hal lain yang perlu diperhatikan dan disikapi adalah kebijakan pemerintah mulai tahun depan, subsidi pupuk akan dicabut, kebijakan ini merupakan tantangan tersendiri, karena tingginya harga gas menjadikan Harga Pokok Produksi (HPP) produsen pupuk di Indonesia jauh lebih tinggi dibandingkan harga jual internasional. Tertutama PT Petrokimia Gresik untuk terjun langsung dalam pertempuran pasar nyata tanpa ada bantuan kepastian barang terjual dari pemerintah. Dalam posisi ini PT Petromia harus mampu menjual pupuk NPK kebomas yang awalnya hanya 400rb ton/tahun menjadi 2.2 juta ton/tahun. Kompas (2017) menuliskan dalam beritanya, Sebagai bentuk persiapan kongkret bila nantinya pupuk subsidi benar-benar dicabut, Nugroho menyatakan, pihaknya sudah melakukan serangkaian cara. Salah satunya adalah, dengan mengoptimalkan penjualan pupuk non-subsidi.

Maka dari itu perlu adanya evaluasi dari sebuah perusahaan untuk melihat berada diposisi manakah produk yang mereka miliki didalam kancah persaingan pasar bebas, sehingga memudahkan mereka untuk mengambil keputusan yang tepat dalam penentuan strategi selanjutnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat posisi produk pupuk yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik sehingga dapat diciptakan strategi pemasaran terbaik untuk memenangkan pasar. Adapun metode yang digunakan yaitu analisa *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT), berfungsi untuk mengidentifikasi kemampuan internal perusahaan, kemampuan sumberdaya, kendala serta peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan, mengurangi kelemahan, menepis ancaman serta mengeksploitasi peluang yang dimiliki. Analisa Matriks IE digunakan untuk melihat rasio internal serta eksternal yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat. Adapun metode *Boston Consulting Group* (BCG) Matrix, di mana metode ini lebih menitik beratkan pada posisi manakah produk – produk yang dimiliki oleh perusahaan dalam kancah pasar utama yang semua itu didasari pada *Market Share* dan juga *Growth Rate* yang dimiliki oleh produk – produk tersebut. Andreasen & Kotler



(2002) mengatakan, Metode analisis Boston Consulting Group (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategik dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan. Terakhir yaitu metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM), di mana metode ini digunakan sebagai tahapan terakhir untuk memutuskan strategi terbaik yang dapat digunakan berdasarkan analisa strategi sebelumnya.

Penelitian tentang BCG Matrix juga pernah dilakukan oleh peneliti lain yaitu Barusman & Gunardi (2014) menggunakan metode BCG Matrix untuk menganalisis protopolio produk pada PT Asuransi Umum Bumiputramuda cabang lampung. Pada penelitian ini dilakukan hanya untuk mengetahui posisi setiap produk pada PT Asuransi tersebut, apakah berada pada posisi *dog*, *question mark*, *star* ataukah *cash cow*. Dan pembuatan strategi berdasarkan hasil BCG Matrix. Tidak jauh beda, Prasetya et al. (2016) juga melakukan perumusan strategi perusahaan menggunakan metode BCG Matrix yang dikombinasikan dengan TOWS-K Matrix pada PT Bank Muamalat Tbk. KCP Singosari, di mana BCG Matrix digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi pasar dengan melihat pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif perusahaan dan TOWS-K Matrix sebagai alat untuk melihat kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif yang dimiliki oleh PT Bank Muamalat Tbk. KCP Singosari. Simbar & Krisnadi (2013) juga pernah melakukan penelitian untuk mengoptimisasikan strategi bisnis *tower sharing* pada PT Protelindo menggunakan *Porter five forces* dan IE Matrix yang berguna sebagai alat filterisasi masukan untuk mengetahui posisi perusahaan, Analisa SWOT, BCG Matrix , dan *Grand Strategy Analisis* sebagai alat untuk pencocokan dan mencari strategi – strategi yang tepat sesuai identifikasi awal, yang pada akhirnya akan dipilih menggunakan metode perencanaan strategi kuantitatif. Nurhivilda et al. (2015) melakukan penelitian untuk dapat mengidentifikasi faktor eksternal serta internal dalam pemasaran benih tomat varietas Kaliurang sehingga mampu menciptakan strategi terbaik. Metode yang digunakan yaitu matriks IFE dan EFE untuk menganalisis data faktor eksternal dan internal, Matriks IE serta BCG Matrix digunakan sebagai penentuan alternatif strategi dan selanjutnya dieksekusi dengan metode QSPM untuk mendapatkan strategi terbaik dari alternatif – alternatif strategi yang didapat. Dari keempat penelitian tersebut

memiliki perbedaan selain dari produk yang diteliti juga memiliki perbedaan pada cara pencarian alternatif strateginya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah yang dapat dirumuskan yaitu lebih kepada diposisi manakah salah satu produk utama nonsubsidi yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik dalam kancah pertarungan pasar bebas, dan strategi terbaik apakah yang sebaiknya dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik dalam menghadapi pasar bebas apabila pupuk subsidi benar – benar dihapuskan.

## 1.3 Batasan Masalah

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada bagian Departemen Promcansar (Promosi dan Perencanaan Pasar), Departemen Korporasi, Departemen Distribusi dibawah Direktorat Pemasaran dan Pabrik II sesuai saran dari *General Manager* Pemasaran PT Petrokimia Gresik.
2. Penelitian dilakukan pada produk pupuk non subsidi yaitu pupuk NPK Kebomas.
3. Penelitian dilakukan dengan melakukan perhitungan *internal factor* dan *external factor* untuk mendapatkan kuadran matriks IE, analisis SWOT, analisis BCG *Matrix* serta pencarian strategi terbaik menggunakan *Quantitative Strategy Planning Matrix* pada produk NPK Kebomas.
4. Penelitian lebih difokuskan dalam analisa strategi untuk menganalisa strategi apa yang lebih tepat untuk diterapkan pada produk pupuk non subsidi NPK Kebomas dengan data – data faktor internal dan eksternal, pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif perusahaan.
5. Pada metode *BCG Matrix* pesaing – pesaing yang dimasukkan dalam penelitian merupakan pesaing yang telah dipilihkan oleh PT Petrokimia Gresik dan dianggap sebagai pesaing - pesaing potensial, serta data – data yang diteliti merupakan data – data penjualan pada tahun 2013 hingga 2016.
6. Penelitian ditujukan pada pasar persaingan NPK Kebomas se-Indonesia.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan Umum:

Melihat posisi produk NPK Kebomas yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik berdasarkan faktor – faktor internal dan eksternal serta pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif perusahaan sehingga dapat diciptakan strategi pemasaran terbaik untuk memenangkan pasar.

Tujuan Khusus:

1. Mengetahui faktor – faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan terhadap pupuk NPK Kebomas.
2. Mengetahui pangsa pasar relatif dan juga pertumbuhan pasar yang dimiliki oleh NPK Kebomas.
3. Mengetahui posisi yang dimiliki oleh produk pupuk NPK Kebomas.
4. Mendapatkan alternatif – alternatif strategi.
5. Menentukan alternatif strategi terbaik guna memenangkan persaingan pasar.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Bagi peneliti  
Mengembangkan kemampuan dan keterampilan peneliti dalam mengidentifikasi, menganalisis, menentukan alternatif strategi dan memilih alternatif strategi yang paling tepat.
2. Bagi perusahaan  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk membantu mendapatkan saran strategi pemasaran dalam mengatasi permasalahan yang sedang terjadi dalam kasus produk pupuk NPK Kebomas sebagai pupuk NPK non subsidi.
3. Bagi Fakultas Teknologi Industri  
Hasil penelitian ini dapat menambah referensi kepustakaan di bidang manajemen bisnis, dan dapat menjadi sumber informasi bagi pihak yang membutuhkan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dalam pemahaman alur penelitian, maka Laporan Tugas Akhir penelitian ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan latar belakang masalah serta terdapat penjelasan mengenai rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Bab ke-dua merupakan penjelasan mengenai dasar teori yang akan digunakan dalam melakukan penelitian. Landasan teori ini diperoleh dari studi literature melalui buku, jurnal maupun informasi dari situs-situs pada website.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ke-tiga berisi tentang objek penelitian, pembangunan model, analisis model, perancangan penelitian dan tahap-tahap penelitian, bahan dan alat-alat yang digunakan, prosedur pelaksanaan, hingga pengolahan data beserta analisisnya.

### **BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

Bab ke-empat merupakan bab yang berisi pengolahan data serta analisisnya. Pada tahapan ini dijelaskan pula mengenai langkah-langkah pengolahan data sesuai formula atau rumus yang akan digunakan selama penelitian ini. Setelah itu dilakukan analisis hasil pengolahan data mengenai perubahan beberapa variabel terhadap *output* penelitian.

### **BAB V PEMBAHASAN**

Bab ke-lima yakni pembahasan, berisi tentang diskusi atau pembahasan yang didapat dari hasil penelitian, kesesuaian dengan latar belakang masalah, rumusan dan tujuan serta hipotesis.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Bab ke-enam merupakan bagian yang menjelaskan pernyataan singkat dan dijabarkan dari hasil penelitian mengenai penelitian yang dilakukan untuk menjawab hipotesis

serta menjawab permasalahan. Setelah pengolahan data dan analisa dilakukan maka dapat dibuat suatu kesimpulan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **Daftar Tabel**

## **Daftar Gambar**

### **1.7 Metodologi Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, maka disusunlah metodologi penelitian sebagai berikut:

#### **1. Menentukan Topik Penelitian**

Pada tahap awal ini penulis menentukan topik yang akan menjadi objek permasalahan selama penelitian.

#### **2. Melakukan Studi Literatur**

Tahapan studi literatur dibutuhkan untuk mencari suatu dasar teori dari sebuah penelitian, yang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang metode yang akan digunakan selama penelitian.

#### **3. Identifikasi Masalah**

Mengidentifikasi masalah juga menyangkut akan penentuan area yang spesifik dari suatu industri yang dijadikan obyek penelitian. Hal yang menjadi dasar dalam identifikasi masalah ini adalah berdasarkan latar belakang permasalahan yang ingin diteliti sebelumnya.

#### **4. Memahami proses manajemen bisnis**

Mengetahui alur proses manajemen bisnis secara baik dan menyeluruh merupakan hal yang sangat penting hal ini berguna dalam menganalisa setiap proses dalam menghasilkan strategi pemasaran yang tepat.

5. Mengidentifikasi data yang diperlukan

Dalam melakukan sebuah observasi perlunya membuat sebuah daftar yang berisi data apa saja yang akan diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Dengan dibuatnya daftar data penelitian tersebut maka tahap yang selanjutnya yakni pengambilan data awal adapun data yang dibutuhkan yakni data primer yang akan diperoleh melalui pengamatan dan pengukuran secara langsung, serta data sekunder yang diperoleh dari perusahaan serta literturnya.

6. Melakukan Perhitungan Data

Melakukan perhitungan berdasarkan data yang didapatkan melalui observasi serta melakukan uji kecukupan data, uji validasi serta uji reabilitas.

7. Pengolahan Hasil dan Analisa

Dilakukan pengolahan hasil dan analisis terhadap hasil dari perhitungan data melalui metode – metode yang diterapkan

8. Memberikan usulan strategi pemasaran terbaik serta memberikan kesimpulan penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Induktif

Penelitian yang dilakukan oleh M. Yusuf S. Barusman & Soni Gunardi pada tahun 2014 dalam judulnya yaitu Analisis Portopolio Produk menggunakan Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) pada PT. Asuransi Umum Bumi Putra Muda 1967 Cabang Lampung, dalam penelitiannya membahas mengenai analisis yang menerapkan BCG Matrix yang bertujuan untuk memetakan portopolio produk dan juga strategi yang mestinya diterapkan. Penelitian ini menerapkan pendekatan Kualitatif Diskriptif di mana sumber data yang digunakan merupakan 7 data primer dan 7 data sekunder serta pengumpulan data menggunakan metode observasi, studi kepustakaan dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menentukan apakah produk tersebut masuk dalam kategori kuadran I (*Question Mark*), II (*Star*), III (*Cash Cow*), ataukah IV (*Dog*). Pada penelitian tersebut dikatakan bahwa PT. Asuransi Bumi Putra Muda 1967 Cabang Lampung memiliki 6 Produk yang masuk kedalam kategori kuadran I, 4 Produk masuk dalam kategori kuadran II, dan 1 produk masuk dalam kuadran IV. Rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini berupa arahan untuk meningkatkan produk – produk yang berada di kuadran I untuk meningkat ke kuadran II, Kuadran II untuk mempertahankan posisinya serta mendorong beberapa produk agar meningkat ke kuadran III supaya bisa menjadi *supply* dana untuk meningkatkan produk – produk yang lain dan untuk produk yang berada diposisi kuadran IV disarankan agar manajer memiliki strategi jitu untuk meningkatkan daya saing produknya.

Yogi Wahyu Prasetya, Edy Yulianto, dan Sunarti pada tahun 2016 juga pernah melakukan penelitian dalam judulnya Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan menggunakan BCG Matriks dan Matriks TOWS-K pada PT Bank Muamalat Tbk. KCP Singosari. Penelitian yang bertujuan untuk melihat pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif milik PT Bank Muamalat Tbk ini menggunakan metode Kualitatif Deskriptif. Teknik pengumpulan data pada metode ini hanya berdasarkan data primer dan sekunder yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa PT Bank Muamalat pada tahun 2014 masuk dalam kategori kuadran II yaitu *Star* dengan *market growth* sebesar 20,32% dan *relative market share* sebesar 0,94x dan pada tahun 2015 masuk dalam kategori kuadran III yaitu *Cash Cow* dengan *market growth* sebesar -5,09% dan *relative market share* sebesar 0.83x, perbandingan ini berdasarkan pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. Berdasarkan Matriks TOWS-K, didapatkan 5 strategi yang dapat diterapkan pada interaksi SO, 3 strategi untuk interaksi WO, 4 strategi untuk interaksi ST dan 1 strategi untuk interaksi WT. Rekomendasi yang diberikan pada penelitian ini lebih kepada kehati-hatian dalam berinvestasi serta usulan – usulan strategi berdasarkan matriks TOWS-K.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Veronika Simbar & Iwan Krisnadi pada tahun 2013 yang berjudul Optimalisasi Strategi Bisnis Tower Sharing pada PT Protelindo. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengoptimalkan strategi bisnis dengan cara melakukan identifikasi posisi perusahaan terhadap industri, pencapaian yang telah diperoleh serta belum diperoleh, faktor apa saja yang menjadi penghambat serta hal apa saja yang mesti dilakukan untuk mencapai optimalisasi tersebut. Penelitian dilakukan menggunakan metode *Porter five forces* dan IE Matrix yang berguna sebagai alat filterisasi masukan untuk mengetahui posisi perusahaan, Analisa SWOT, BCG Matrix, dan *Grand Strategy Analisis* sebagai alat untuk pencocokan dan mencari strategi – strategi yang tepat sesuai identifikasi awal, yang pada akhirnya akan dipilih menggunakan metode perencanaan strategi kuantitatif, selain itu metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, kuesioner, wawancara, dan studi literatur. Hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu berdasarkan *porter five force* didapatkan hasil bahwa perusahaan perlu mewaspadaai masuknya pendatang baru serta tingginya daya tawar dari pembeli yaitu klien dari *tower sharing*, untuk analisa SWOT didapatkan hasil yang sama akan tetapi diketahui bahwa perusahaan masih memiliki potensi pada kemampuan internal yang dapat dioptimalkan, berdasarkan BCG Matriks dan *Grand*



*Strategy* diperoleh bahwa PT Protelindo berada pada posisi *Growth* di mana kekuatan yang dimiliki mampu menekan kelemahan serta ancaman yang ada, dan terakhir pada metode QSPM didapatkan hasil strategi terbaik yaitu strategi penetrasi pasar yang dianggap merupakan strategi yang paling menarik dan tepat untuk diterapkan pada kondisi saat itu.

Devi Nurhivilda, Mohd Harisudin, R Kunto Adi pada tahun 2015 pernah melakukan penelitian yang berjudul Strategi Pemasaran Benih Tomat Varietas Kaliurang oleh Balai Pengembangan Perbenihan Tanaman Pangan dan Horikultura Daerah Istimewa Yogyakarta, penelitian dilakukan pada Kebun Percontohan Perkebunan dan Horikultura, Ngipiksari, Hargobinangun, Pakem, Sleman. Tujuan dari penelitian ini untuk dapat mengidentifikasi faktor eksternal serta internal dalam pemasaran benih tomat varietas Kaliurang sehingga mampu menciptakan strategi terbaik. Metode yang digunakan yaitu matriks IFE dan EFE untuk menganalisis data faktor eksternal dan internal, Matriks IE serta BCG Matrix digunakan sebagai penentuan alternatif strategi dan selanjutnya dieksekusi dengan metode QSPM untuk mendapatkan strategi terbaik dari alternatif – alternatif strategi yang didapat. Dari keempat penelitian tersebut memiliki perbedaan selain dari produk yang diteliti juga memiliki perbedaan pada cara pencarian alternatif strategi. Hasil dari penelitian yang dilakukan melalui matriks IFE yaitu BPPTPH DIY memiliki kekuatan internal yang cukup untuk mengatasi kelemahan yang ada, berdasarkan matriks EFE menunjukkan bahwa BPPTPH DIY kurang memperhatikan faktor – faktor eksternal yang pada dasarnya akan mempengaruhi strategi pemasaran benih tomat varietas Kaliurang dan juga belum mampu menghindari ancaman yang ada. Melalui BCG Matriks dapat diketahui bahwa BPPTPH DIY berada pada kuadran *Question Mark* di mana pada kuadran ini pangsa pasar relatif rendah namun bersaing pada tingkat pertumbuhan yang tinggi. Dalam penelitian BCG Matriks didapatkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi terbaik pada posisi ini. Rekomendasi yang diusulkan pada penelitian ini lebih kepada promosi, penyediaan lahan serta penambahan tenaga ahli.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Produksi

Produksi adalah menciptakan, menghasilkan, dan membuat. Kegiatan produksi tidak akan dapat dilakukan kalau tidak ada bahan yang memungkinkan dilakukannya proses produksi itu sendiri. Untuk bisa melakukan produksi, orang memerlukan tenaga manusia, sumber-sumber alam, modal dalam segala bentuknya, serta kecakapan. Semua unsur itu disebut faktor-faktor produksi (*factors of production*). Jadi, semua unsur yang menopang usaha penciptaan nilai atau usaha memperbesar nilai barang disebut sebagai faktor - faktor produksi.

Pengertian produksi lainnya yaitu hasil akhir dari proses atau aktivitas ekonomi dengan memanfaatkan beberapa masukan atau input. Dengan pengertian ini dapat dipahami bahwa kegiatan produksi diartikan sebagai aktivitas dalam menghasilkan *output* dengan menggunakan teknik produksi tertentu untuk mengolah atau memproses input sedemikian rupa (Sukirno, 2002:193). Elemen input dan *output* merupakan elemen yang paling banyak mendapatkan perhatian dalam pembahasan teori produksi. Dalam teori produksi, elemen input masih dapat diuraikan berdasarkan jenis ataupun karakteristik input (Gaspersz,1996:170-171). Secara umum input dalam sistem produksi terdiri atas :

1. Tenaga kerja
2. Modal atau kapital
3. Bahan-bahan material atau bahan baku
4. Sumber energi
5. Tanah
6. Informasi
7. Aspek manajerial atau kemampuan kewirausahawan

Teori produksi modern menambahkan unsur teknologi sebagai salah satu bentuk dari elemen input (Pindyck & Daniel, 2007:199). Keseluruhan unsur-unsur dalam elemen input tadi selanjutnya dengan menggunakan teknik-teknik atau cara-cara tertentu, diolah atau diproses sedemikian rupa untuk menghasilkan sejumlah *output* tertentu.

## **2.2.2 Pemasaran**

### **2.2.2.1 Definisi Pemasaran**

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan, di mana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar. Kotler (2001), mengemukakan definisi pemasaran berarti bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pemasaran merupakan kunci kesuksesan dari suatu perusahaan.

Menurut Stanton (2001), definisi pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan – kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan usaha terpadu untuk menggabungkan rencana – rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuas kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen. Perusahaan harus secara penuh bertanggung jawab atas kepuasan produk yang ditawarkan yang pada akhirnya akan bertujuan untuk memperoleh laba.

### **2.2.2.2 Konsep Pemasaran**

Pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai kesuksesan bagi perusahaan, dan penting untuk mengetahui adanya cara dan falsafah yang terlibat didalamnya. Cara dan falsafah baru ini disebut konsep pemasaran. Konsep tersebut dibuat dengan menggunakan tiga faktor dasar yaitu :

1. Saluran perencanaan dan kegiatan perusahaan harus berorientasi pada konsumen/pasar.
2. Volume penjualan yang menguntungkan harus menjadi tujuan perusahaan, dan bukannya volume untuk kepentingan volume itu sendiri.
3. Seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasikan dan diintegrasikan secara organisasi

### **2.2.2.3 Tujuan Pemasaran**

Tujuan utama konsep pemasaran adalah melayani konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, atau dapat diartikan sebagai perbandingan antara penghasilan dengan biaya yang layak. Ini berbeda dengan konsep penjualan yang menitikberatkan pada keinginan perusahaan. Falsafah dalam pendekatan penjualan adalah memproduksi sebuah pabrik, kemudian meyakinkan konsumen agar bersedia membelinya. Sedangkan pendekatan konsep pemasaran menghendaki agar manajemen menentukan keinginan konsumen terlebih dahulu, setelah itu baru melakukan bagaimana caranya memuaskan.

### **2.2.3 ANALISIS SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)**

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2014), yaitu proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengambilan visi, misi, tujuan, strategi dan juga kebijakan perusahaan. Oleh karenanya perencanaan yang strategis sangat memerlukan analisis – analisis dari masing – masing SWOT di lingkungan perusahaan saat ini.

Berikut merupakan penjelasan rinci mengenai masing – masing komponen analisis SWOT :

### 1. *Strengths* (Kekuatan)

Pengertian Strength / kekuatan adalah segala sumber daya yang dimiliki perusahaan baik sumber daya manusia, keterampilan, *soft skill*, maupun keunggulan lain yang dimiliki perusahaan yang mana dihubungkan dengan para pesaing perusahaan serta kebutuhan pasar. Kekuatan adalah sebuah persaingan khusus yang mampu memberikan keunggulan daripada perusahaan lain dalam hal kompetisi.

### 2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Weakness / kelemahan merupakan suatu keterbatasan serta kekurangan dalam sebuah perusahaan (dalam hal sumber dayanya, kapabilitas karyawannya, serta penguasaan keterampilan di mana nantinya akan menghambat kinerja perusahaan ke depannya. Keterbatasan lain yang dapat menghambat jalannya perusahaan antara lain : fasilitas, tunjangan, sumber daya keuangan perusahaan, kapabilitas manajemen, serta kelihaihan bagian pemasaran.

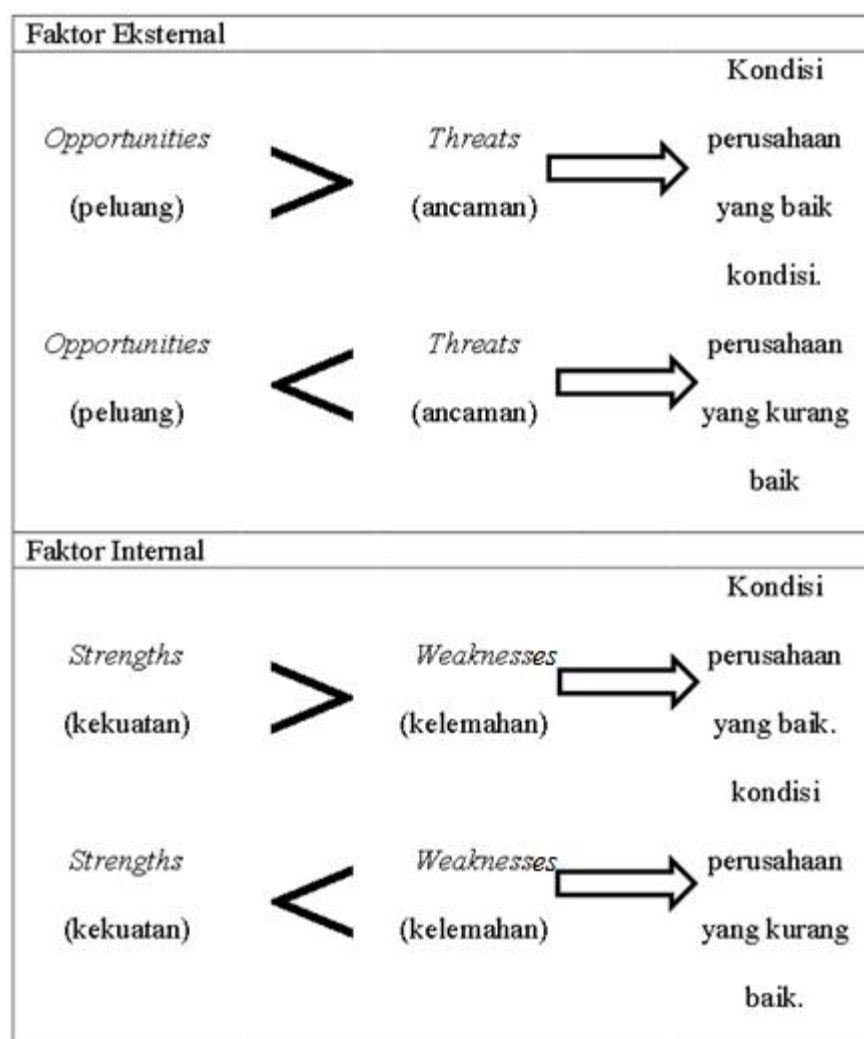
### 3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan suatu kesempatan yang sangat penting yang sangat ditunggu oleh masing-masing perusahaan. Peluang-peluang yang datang ini pada umumnya bersifat akan menguntungkan perusahaan. Namun terkadang peluang yang datang ini belum tentu langsung bisa disambut oleh perusahaan tersebut dikarenakan kendala-kendala tertentu. Contoh peluang yang kedepannya bisa mendatangkan keuntungan kepada perusahaan antara lain perubahan teknologi, peningkatan hubungan dengan pembeli maupun supplier, dan lain-lain.

### 4. *Threats* (Ancaman)

Kebalikannya dengan peluang, Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan perusahaan. Hal ini menjadi pengganggu jalannya roda bisnis perusahaan dan mengancam posisi perusahaan di dalam pasar, maupun mengganggu tujuan perusahaan. Contoh ancaman yang sering dihadapi perusahaan yaitu aturan-aturan baru dari pemerintah yang sangat merugikan pengusaha.

Pengertian Analisis SWOT menurut Kotler (2009: 51) adalah sebuah cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam upaya mengamati lingkungan pemasaran internal maupun eksternal. Definisi lain mengenai Analisis SWOT menurut Gitosudarmo (2001: 115), SWOT merupakan terjemahan dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman atau disingkat oleh beliau dengan "KEKEPAN". Metode ini kita diharapkan mengetahui kekuatan apa saja yang telah dimiliki oleh perusahaan, kelemahan apa saja yang masih melekat pada diri atau perusahaan kita, kemudian kita juga harus mampu melihat kesempatan atau *opportunity* yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, hambatan, gangguan, serta tantangan yang menghadang di depan kita.



Gambar 2.1 Faktor Internal dan Eksternal dalam Analisa SWOT Perusahaan

Sumber : Rangkuti, R. (2014)

## 2.2.4 MATRIKS IE

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Para meter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a) *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b) *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c) *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel IE matriks tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

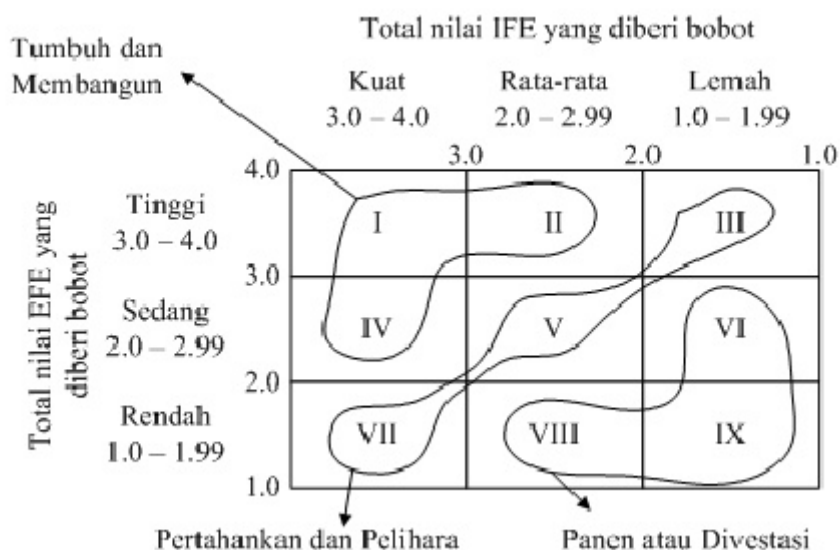
6. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*) Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

7. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi Ada dua strategi dasardari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memilikikinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupunvertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7, dan 8.3.
8. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1) Pertumbuhan melalui konsentrasi dapatdicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.
9. Konsentrasi melalul integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5) Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih



defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada disel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

10. Diversifikasi Konsentris (sel 7) Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi competitive position sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ( $2 + 2 = 5$ ) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.
11. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8) Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi competitive position yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.



Gambar 2.2 Matriks Internal Eksternal

Sumber : David, F. R. (2007, p229)

### 2.2.5 MATRIKS BCG (*Boston Consulting Group*)

Pada tahun 1968, BCG menciptakan BCG “Growth-Share Matrix”, sebuah grafik sederhana untuk membantu perusahaan besar dalam menentukan bagaimana mengalokasikan kas antara unit-unit bisnis mereka. Korporasi akan mengkategorikan unit usaha sebagai “*Star*”, “*Cash Cow*”, “*Question Marks*”, dan “*Dog*”, kemudian mengalokasikan kas yang sesuai, memindahkan uang dari “sapi perah” menuju “bintang” dan tanda tanya yang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang lebih tinggi potensial. Matriks BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan UBS. Matriks BCG merupakan empat kelompok bisnis, yaitu :

a) *Dog*

Pada posisi ini tingkat pertumbuhan suatu produk masih sangat rendah dan *market share*-nya juga masih rendah. Pada posisi ini harus segera mengambil tindakan, kalau tidak secepatnya mengambil tindakan maka suatu perusahaan akan mengalami kebangkrutan.

b) *Question Marks*

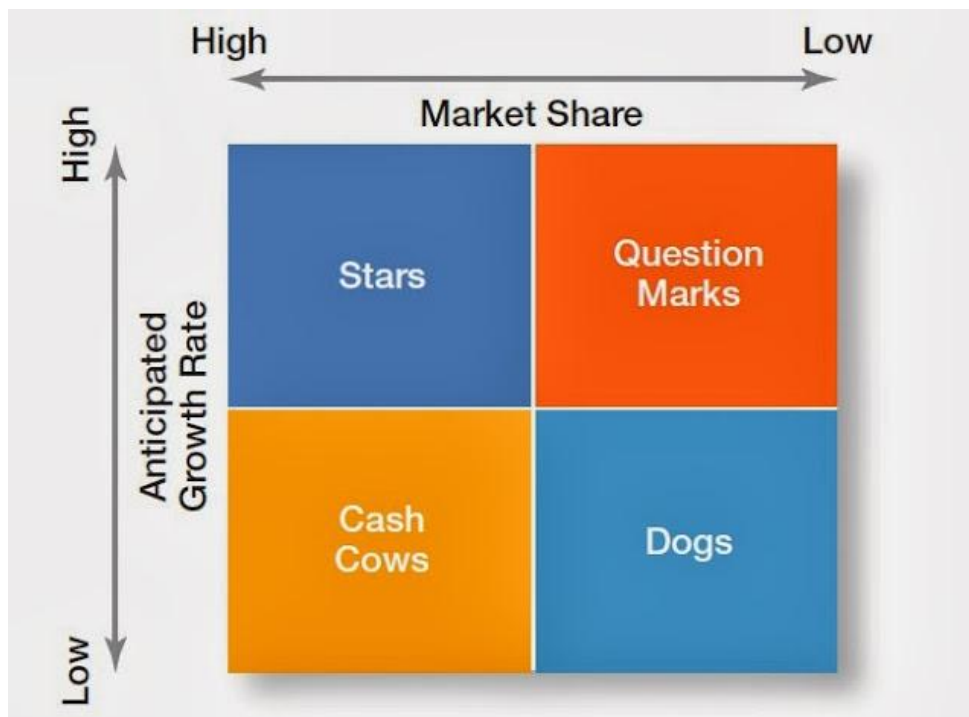
Pada quadrant ini, product yang ditawarkan walau masih mempunyai *market share* rendah, tapi *demand*-nya sudah kelihatan banyak. sehingga *market growth*-nya tinggi.

c) *Star*

Kalau sudah sampai di posisi star di mana *market share* sudah dominan, tapi *growth* masih banyak, *advertising* bisa seperlunya saja, penambahan fitur minor bisa dilakukan, kerjasama dengan *club* juga bisa digiatkan lagi dalam promosi.

d) *Cash Cow*

Pada posisi ini perusahaan sudah mempunyai *market share* yang tinggi dan *growth* yang cukup baik, untuk mempertahankan produk perusahaan dapat menjaga stabilitas dari tingkat pemasaran produk dan harga.



Gambar 2.3 **Diagram BCG Matriks**  
 Sumber : David, F. R. (2007)

### 2.2.6 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan alat analisis yang menentukan nilai daya tarik dari berbagai strategi yang didasarkan atas seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kunci kritis eksternal dan internal dimanfaatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari faktor keberhasilan kritis internal dan eksternal. Di mana analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara objektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal. QSPM digunakan pada tahap *decision stage* untuk melihat tingkat relatif dari berbagai alternatif yang dapat dilaksanakan hasil dari *the matching stage*. QSPM menggunakan input dari tahap pertama (*input stage*) dan tahap kedua (*the matching stage*) yang memberikan informasi bagi tahap ketiga (*the decision stage*) (David, 2004). Enam langkah penyusunan matriks QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.

2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
3. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Tentukan nilai daya tarik (*Attractive Scores-AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengidentifikasi daya tarik relatif masing-masing strategi dalam setiap alternatif tertentu.
5. Hitung total daya tarik (*Total Attractive Score-TAS*) yang diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractive scores*, dan
6. Hitung penjumlahan total nilai daya tarik. Nilai TAS yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi terbaik untuk diprioritaskan.

Tabel 2.1 *Quantitative Strategic Planning Matrix Business Strategy*

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Opportunities</i> (Peluang)					
<i>Threads</i> (Ancaman)					
<i>Strength</i> (Kekuatan)					
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)					

Sumber : David, F. R. (2004)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rencana Penelitian**

Agar dapat mencapai keberhasilan dalam memenangkan kompetisi pasar maka suatu perusahaan sudah sewajarnya melakukan analisis terhadap perusahaan serta produknya, di mana analisis tersebut akan digunakan sebagai bahan pembuatan strategi yang akan digunakan. Hal – hal yang dapat dianalisis yaitu hal – hal yang berkaitan dengan internal serta eksternal dari produk tersebut, seperti halnya, kemampuan dan kelemahan dari sebuah produk serta peluang dan ancaman yang dapat diterima oleh produk tersebut dalam kancah kompetisi pasar. Hal lain yang dapat di analisis yaitu mengenai *market growth* dan juga *market share relative* yang dimiliki oleh produk tersebut yang nantinya dapat dilihat apakah produk tersebut berada pada posisi yang menguntungkan atau justru pada posisi yang mengkhawatirkan.

Pengambilan data – data kebutuhan penelitian akan menggunakan *expert judgement*, yaitu orang – orang yang peneliti anggap jawabannya dapat dipertanggungjawabkan. Dari hasil perhitungan berdasarkan jawaban dari *expert judgement* akan menghasilkan alternatif – alternatif strategi, di mana alternatif strategi tersebut akan diolah menggunakan metode QSPM untuk menemukan strategi manakah yang lebih tepat untuk digunakan dalam kasus tersebut dan pada akhirnya strategi tersebut akan dijadikan sebagai strategi usulan terbaik kepada perusahaan.

### 3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Penelitian akan dilakukan di PT. Petrokimia Gresik pada Departemen Promcansar, Departemen Korporasi, Departemen Distribusi dan Departemen Pabrik II. Objek pada penelitian ini adalah penentuan strategi pemasaran yang tepat untuk produk pupuk NPK Kebomas. Sedangkan subjek dalam penelitian ini adalah para *expert* di Departemen Promcansar, Departemen Korporasi, Departemen Distribusi dan Departemen Pabrik II.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Pengolahan data dibutuhkan dalam pembuktian bahwa data tersebut dapat dikatakan cukup atau tidak. Terutama data – data yang didapatkan berdasarkan penyebaran kuesioner, yang mana memiliki jumlah populasi. Pembuktian kecukupan data tersebut menggunakan rumus :

Slovin (Selvilla et. Al., 1960:182)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots (3.1)$$

Di mana :

n = Jumlah Sampel

N = Total Populasi

e = Batas toleransi kesalahan

dan diperkuat oleh tabel perbandingan populasi dengan sampel.

Uma Sekaran, 1992 (Krejcie&Morgan, 1970)

Tabel 3.1 Perbandingan Populasi dengan Sampel

<b>Populasi</b>	<b>Sampel</b>
<b>10</b>	10
<b>15</b>	14
<b>20</b>	19
<b>25</b>	24
<b>30</b>	28
<b>35</b>	32
<b>40</b>	36
<b>45</b>	40
<b>50</b>	44

Populasi dalam penelitian ini adalah para *experts* yang ada di Departemen Promosi dan Perancangan Pasar (Promcansar), Departemen Korporasi, Departemen Distribusi Wilayah II, dan Departemen Produksi II. Sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah anggota populasi yaitu *experts* yang ada di Departemen Promcansar, Departemen Korporasi, Departemen Distribusi Wilayah II, dan Departemen Produksi II PT. Petrokimia Gresik.

### 3.4 Uji Validasi

Validitas berasal dari kata *Validity* yang berarti sudah sejauh mana ketepatan serta kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Selain itu validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan bahwa suatu variabel yang diukur memang benar – benar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

Rumus Korelasi Product Moment :

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}} \dots\dots\dots (3.2)$$

Sumber : (Somantri & Muhidin, 2006)

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

$\sum xy$  = Jumlah perkalian antara variabel x dan Y

$\sum x^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai X

$\sum y^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai Y

$(\sum x)^2$  = Jumlah nilai X kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$  = Jumlah nilai Y kemudian dikuadratkan

Langkah-langkah uji validitas adalah :

a. Menentukan Hipotesis

Ho = Skor item berkorelasi positif dengan skor faktor (valid)

H1 = Skor item tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak valid)

b. Menentukan rtable

Dengan tingkat signifikansi 5%, derajat kebebasan (df) = n – 2, maka nilai r table dapat dilihat pada table r.



c. Mencari nilai r hitung

Nilai r hitung dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan software SPSS versi 22.0. nilai r hitung dapat dilihat pada hasil output SPSS versi 22.0 pada kolom Corrected Item – Total Corelation.

d. Membandingkan r hitung dengan r table

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

Jika r hitung bernilai positif, serta r hitung > r table , maka H0 diterima.

Jika r hitung bernilai positif, serta r hitung < r table , maka H0 ditolak.

Jika r hitung bernilai negatif, serta r hitung > r table , maka H0 ditolak

e. Membuat Keputusan.

### 3.5 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *Reliability* yang artinya adalah kestabilan pengukuran. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan pada penelitian untuk memperoleh informasi dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap situasi yang sebenarnya dilapangan.

Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena instrumen penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat. Rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right) \dots\dots\dots (3.3)$$

Sumber: (Putra et al, 2014)

Keterangan :

r11 = Reliabilitas yang dicari

n = Jumlah item pertanyaan yang di uji

$\sum \alpha t^2$  = Jumlah varians skor tiap – tiap item

$\alpha t^2$  = Varians total

Berikut merupakan langkah-langkah uji reliabilitas :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0$  = Skor item berkorelasi positif dengan skor faktor (reliabel)

$H_1$  = Skor item tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

b. Menentukan  $r_{table}$

Dengan tingkat signifikansi 5%, derajat kebebasan (df) =  $n - 2$ , maka nilai  $r_{table}$  dapat dilihat pada table r.

c. Menentukan Nilai  $r_{hitung}$

Untuk menentukan hasil perhitungan  $r_{hitung}$  kami mengolahnya dengan bantuan *software* SPSS 16.0 , nilai  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada nilai *ALPHA*.

d. Membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{table}$

Dasar pengambilan keputusan yaitu:

Jika  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} > r_{table}$  , maka  $H_0$  diterima.

Jika  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} < r_{table}$  , maka  $H_0$  ditolak.

Jika  $r_{hitung}$  bernilai negatif, serta  $r_{hitung} > r_{table}$  , maka  $H_0$  ditolak

e. Membuat Keputusan.

Apabila koefisien reliabilitas semakin mendekati 1 atau diatas 0.6, maka kuesioner dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik.

### 3.6 Variabel Penelitian

Variabel mengandung pengertian ukuran atau ciri yang dimiliki oleh anggota-anggota suatu kelompok yang berbeda dengan yang dimiliki oleh kelompok lain. Variabel merupakan sesuatu yang digunakan sebagai ciri, sifat atau ukuran yang dimiliki atau didapatkan oleh satuan penelitian tentang suatu konsep pengertian tertentu (Notoatmodjo, 2010:103).

Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah pembuatan rencana strategis pemasaran dan penentuan strategi terbaik yang terdiri dari komponen faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor eksternal (peluang dan ancaman), *market growth*, *market share relative*, dan alternatif – alternatif strategi.

### 3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Pada tahap wawancara, peneliti mewawancarai *expert* pada Departemen Promosi, dan Perancangan Pasar untuk mengetahui gambaran umum mengenai kemampuan internal serta eksternal yang dimiliki oleh pupuk NPK Kebomas serta tujuan dari perusahaan terkait visi, misi, dan strateginya.

2. Kuesioner

Kuesioner, merupakan alat pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada obyek penelitian. Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk dapat mengetahui data dan penilaian dari *expert*.

3. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan, yaitu untuk memperoleh data dan informasi yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil dari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian dan dapat mendukung penelitian ini, baik dari buku-buku, situs internet, artikel, jurnal, skripsi, tesis serta dari laporan-laporan penelitian terdahulu.

### 3.8 Jenis Data

Data yang digunakan pada penelitian ada 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

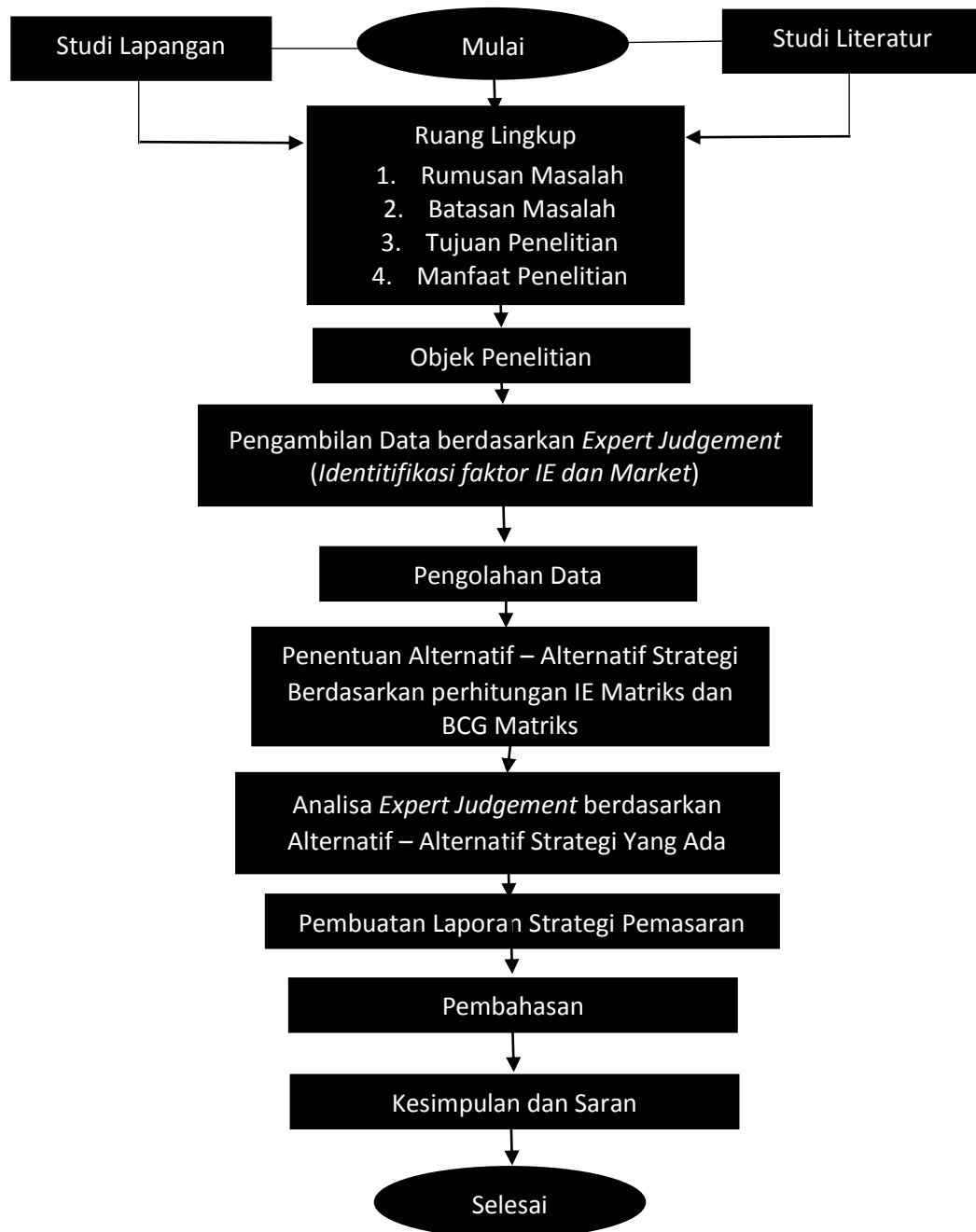
- a. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung. Pada penelitian data primer diperoleh dari kuesioner terhadap para *expert* dari Departemen Promosi dan Perancangan Pasar sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.
- b. Data Sekunder, merupakan data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan artikel, jurnal, buku-buku, serta memanfaatkan media internet yang dapat digunakan untuk mendukung penelitian ini atau pengumpulan data yang didapatkan dari studi pustaka, literatur serta referensi yang mendukung terbentuknya suatu landasan teori penelitian ini.

### 3.9 Alat dan Bahan

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan beberapa peralatan sebagai berikut:

1. Handphone  
Handphone digunakan untuk mendokumentasikan seluruh kegiatan termasuk untuk pendataan secara sederhana.
2. Alat tulis  
Alat tulis digunakan untuk mencatat hasil wawancara, dan hasil pengamatan selama pengambilan data dilakukan
3. *Software Excel*  
*Software Excel 2007* digunakan untuk merekap hasil data pengamatan sebagai inputan dari perhitungan yang akan dilakukan.
4. *Software Word*  
*Software Word* digunakan untuk membuat keperluan kuesioner, merekap data dan segala jenis laporan yang nantinya akan dibutuhkan.

### 3.10 Alur penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Alur Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan beberapa tata cara penelitian serta tahapan penelitian sesuai pada gambar 3.1 diatas yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

Tahap awal pada penelitian ini adalah mengidentifikasi permasalahan yang ada pada perusahaan bahwa dalam mencapai tujuannya untuk memenangkan pasar, perusahaan tentu wajib untuk mengoreksi diri dengan cara melakukan analisis terhadap apa yang ingin dimenangkan seperti halnya apabila ingin agar produknya dapat diterima pasar, maka produk tersebut wajib untuk dianalisis terlebih dahulu.

2. Studi Literatur

Tahapan ini mempelajari dan mencari informasi mengenai metode serta strategi pemasaran, dan hal – hal yang berkaitan dengan produk pupuk NPK Kebomas melihat dari sumber seperti buku, jurnal, penelitian sejenis yang pernah dilakukan, dan sumber lainnya.

3. Penetapan Tujuan

Tahapan ini dilakukan penetapan tujuan mengacu pada rumusan masalah yang sudah dibuat agar masalah tersebut dapat terselesaikan. Ada pemberian batasan masalah sebelum dilakukan pengambilan data sehingga penelitian tetap terfokus pada masalah yang sudah ditetapkan.

4. Pengambilan Data berdasarkan *Expert Judgement* (Identifikasi faktor *IE* dan *Market*)

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh data yaitu dengan melakukan identifikasi faktor internal serta eksternal dan juga *market*, di mana *market* yang dimaksud adalah *market share relative* serta *market growth* yang dimiliki oleh pupuk NPK Kebomas. Identifikasi faktor *IE* dan *market* ini dilakukan dengan cara wawancara kepada *expert* serta melihat laporan penjualan pupuk NPK Kebomas yang ada di masa lalu.

5. Pengolahan Data

Tahap ini dilakukan menggunakan *tool* Microsoft Excel, di mana semua data yang telah didapat akan dimasukkan kedalam *tool* tersebut dan diolah berdasarkan metode – metode yang digunakan. Seperti halnya analisis SWOT, analisis Matriks *IE*, serta analisis BCG Matriks.

6. Penentuan Alternatif – Alternatif Strategi

Pada tahap ini alternatif – alternatif strategi dapat dibuat berdasarkan data yang telah diolah pada tahap diatas, di mana hasil dari pengolahan data akan sangat menentukan hasil dari pembuatan alternatif strategi karena alternatif strategi dapat dibuat setelah kita mengetahui posisi produk dalam pasar yang ada.

7. Analisa *Expert Judgement* Berdasarkan Alternatif – Alternatif Strategi Yang Ada.

Pada tahap ini merupakan tahap terakhir dalam penentuan strategi, dengan menggunakan tanggapan dari *Expert Judgement* diharapkan hasil dari penentuan strategi terbaik dapat menghasilkan strategi yang tepat. Pada tahap ini menggunakan metode *Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)*, di mana metode ini merangkum semua alternatif – alternatif strategi yang didapat lalu diolah dengan bantuan tanggapan oleh *Expert Judgement* berdasarkan strategi mana yang lebih baik.

8. Pembuatan Laporan Strategi Pemasaran

Tahap ini dilakukan dengan melakukan rangkuman informasi tentang data – data faktor internal dan eksternal serta *market share relative* dan *market growth* dan pengolahannya sehingga dapat ditentukan strategi pemasaran terbaik untuk pupuk NPK Kebomas.

9. Pembahasan

Pada tahap ini membahas mengenai hasil pengolahan data yang telah teridentifikasi, telah terukur dan ditentukan strategi yang paling tepat berdasarkan alternatif – alternatif strategi yang ada.

10. Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini menjelaskan secara singkat hasil dari rumusan masalah yang telah dibuat sekaligus memaparkan rekomendasi yang diberikan kepada perusahaan berdasarkan dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan. Rekomendasi tersebut diharapkan akan digunakan untuk mengembangkan produk perusahaan atau sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data dijelaskan tentang profil dari perusahaan, visi, misi perusahaan, struktur organisasi yang ada didalam perusahaan dan pengumpulan data yang mencakup semua hasil dari pengambilan data yang didapatkan di PT Petrokimia Gresik.

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

Setelah berdirinya PT Pupuk Sriwidjaja yang berlokasi di Palembang pada tahun 1959, pemerintah juga memikirkan untuk membangun pabrik pupuk lainnya. Cikal bakal PT Petrokimia Gresik berasal melalui Biro Perancang Negara (BPN). Pada mulanya, pabrik pupuk yang hendak dibangun di Jawa Timur ini disebut 'Projek Petrokimia Surabaya'. Nama Petrokimia sendiri berasal dari 'Petroleum Chemical' yang disingkat menjadi Petrochemical, yaitu bahan-bahan kimia yang dibuat dari minyak bumi dan gas. Projek Petrokimia Surabaya dibentuk berdasarkan Ketetapan MPRS No. II Tahun 1960 yang dicantumkan sebagai Proyek Prioritas dalam Pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana Tahap I (1961-1969) dan diperkuat dengan Surat Keputusan Presiden RI No. 260 Tahun 1960. Pembangunan proyeknya atas dasar instruksi Presiden No.1/Instr/1963 dan dinyatakan sebagai Proyek Vital sesuai dengan Surat Keputusan Presiden no. 225 Tahun 1963. Dipilihnya daerah Gresik sebagai lokasi pabrik pupuk merupakan hasil studi kelayakan pada tahun 1962 oleh Badan Persiapan Proyek-Proyek Industri (BP3I)



yang dikoordinir Departemen Perindustrian Dasar dan Pertambangan. Pada saat itu, Gresik dinilai ideal dengan pertimbangan, antara lain:

- a. Cukup tersedianya lahan kosong seluas 450 hektare
- b. Cukup dekat tersedianya sumber air dari aliran Sungai Brantas dan Sungai Bengawan Solo
- c. Berdekatan dengan daerah konsumen pupuk terbesar, yaitu perkebunan dan petani tebu
- d. Dekat dengan pelabuhan sehingga memudahkan untuk mengangkut peralatan pabrik selama masa konstruksi, pengadaan bahan baku, maupun pendistribusian hasil produksi melalui angkutan laut.
- e. Dekat dengan Surabaya yang memiliki kelengkapan memadai, antara lain, tersedianya sumber daya manusia.

PT Petrokimia Gresik adalah perusahaan produsen pupuk di Indonesia yang didirikan pada tanggal 10 Juli 1972. Berlokasi di Kabupaten Gresik, Jawa Timur 18 Km dari kota Surabaya. Menempati areal seluas >450 hektar. Perusahaan ini merupakan perusahaan milik pemerintah dengan perannya sebagai produsen pupuk terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk, seperti: Urea, ZA, SP-36, NPK Phonska, DAP, NPK Kebomas, ZK dan pupuk organik yaitu Petroganik. Selain itu, perusahaan juga memproduksi produk non pupuk seperti Asam Sulfat, Asam fosfat, Amoniak, Dry Ice, Aluminum Fluoride, Cement Retarder, dll. Berdirinya perusahaan ini adalah untuk mendukung program pemerintah dalam meningkatkan produksi pertanian nasional.

Pada awal berdirinya, kontrak pembangunan perusahaan ditandatangani pada tanggal 10 Agustus 1964 yang kemudian berlaku sejak tanggal 8 Desember 1964. Sebagai perusahaan pemerintah, Presiden Soeharto-lah yang pada tanggal 10 Juli 1972 melakukan peresmian berdirinya perusahaan ini sebagai PT Petrokimia Gresik. Sejarah ternyata membawa PT Petrokimia Gresik mengalami berbagai perubahan status, yaitu sebagai Perusahaan Umum (Perum) berdasarkan PP No. 55/1971, lalu berubah menjadi Persero berdasarkan PP No. 35/1974 jo PP No. 14/1975, dan sekarang sebagai anggota anak perusahaan Holding PT Pupuk Indonesia (dahulu PT Pupuk Sriwidjaja) berdasarkan PP No. 28/1997.



Gambar 4.1 Logo PT Petrokimia Gresik

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

##### Visi Perusahaan

Menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati konsumen

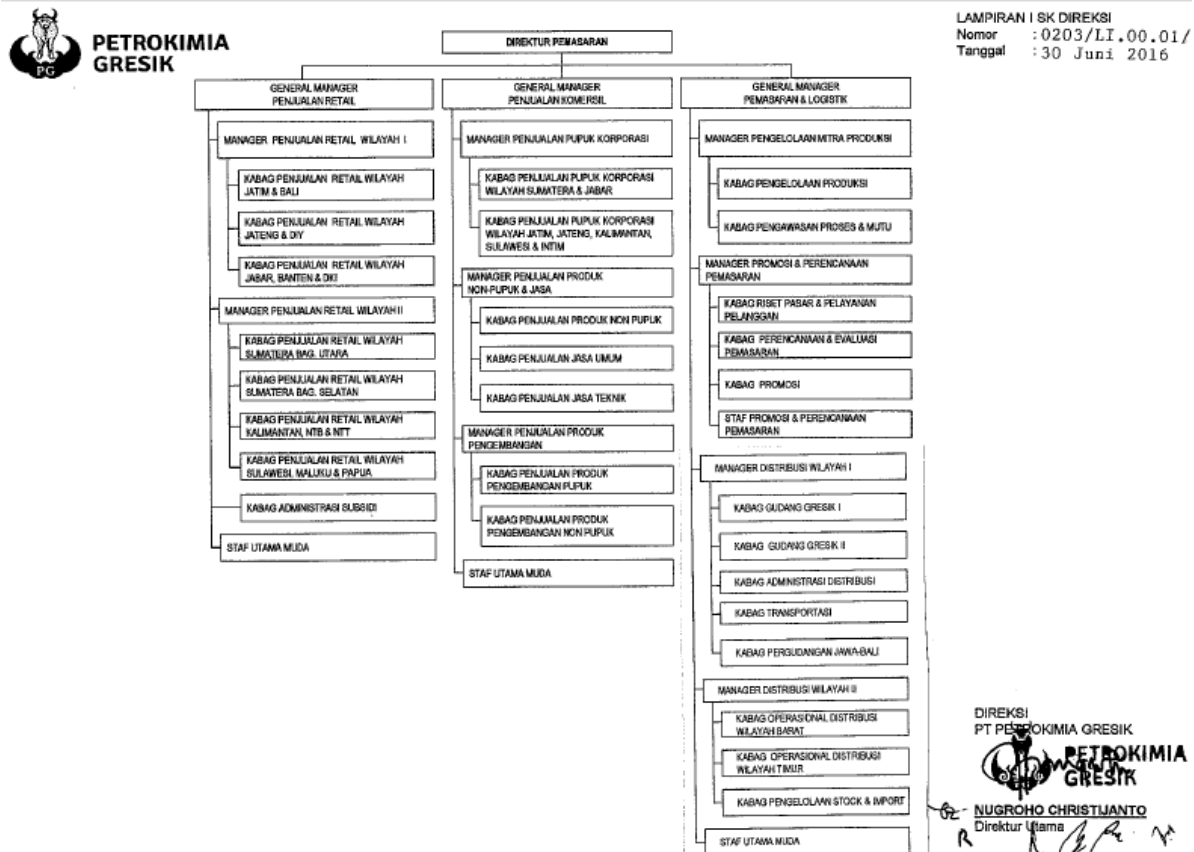
##### Misi Perusahaan

Selain visi, perusahaan juga mempunyai misi untuk mendukung terwujudnya visi perusahaan. Misi dari PT Petrokimia Gresik, yaitu:

- a. Mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan.
- b. Meningkatkan hasil usaha untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dan pengembangan usaha perusahaan.
- c. Mengembangkan potensi usaha untuk mendukung industry kimia nasional dan berperan aktif dalam Community Development.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi

Surat Keputusan Direksi nomor 0203/LI.00.01/ mengenai struktur organisasi pada PT Petrokimia Gresik terhitung sejak tanggal 30 Juni 2016.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik

#### 4.1.4 Data Observasi

##### 4.1.4.1 SWOT

Data – data yang didapatkan untuk metode ini menggunakan studi literatur, wawancara dengan Direktur Pemasaran PT Petrokimia Gresik yang dianggap lebih memahami (*expert*) situasi yang dimiliki oleh NPK Kebomas dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya serta kuesioner disebarakan kepada karyawan pada beberapa departemen seperti Promcansar, Korporasi, Distribusi dan Pabrik II. Di mana pembagian kuesioner melibatkan 40 karyawan yaitu GM Komersil, GM *Marketing & Logistic*, GM Pabrik II, Manager Promcansar, Manager Pabrik II, 2 karyawan Staff Madya Utama, Kabag Korporasi, 10 karyawan Staff Komersil, 10 karyawan Staff Promcansar, dan 8 karyawan Staff Pabrik II. Ada pun atribut – atribut yang didapat sebagai berikut:

Tabel 4.1 Atribut – atribut SWOT NPK Kebomas

<i>FAKTOR</i>	<i>ATRIBUT</i>
<i>STRENGTHS</i>	1. Brand pupuk NPK Kebomas yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik
	2. Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK
	3. Dapat memproduksi bermacam - macam formula NPK (costumized)
	4. Kapasitas pabrik yang besar sehingga dapat menjamin kontinuitas
	5. Jaminan kualitas (Standar SNI)
	6. Memiliki jaringan distribusi yang luas
	7. Memiliki SDM yang handal (Profesional)
<i>WEAKNESSES</i>	1. Harga untuk beberapa formula tidak dapat bersaing (mahal)
	2. Steam Granulation tidak dapat memproduksi NPK Kebomas dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasan
	3. Petrokimia Gresik lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Belum bisa memproduksi NPK dengan butiran yang seragam</li> </ol>
<i>OPPORTUNITIES</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasar untuk pupuk perkebunan di Indonesia masih terbuka</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Masih memiliki lahan yang luas untuk perluasan kapasitas pabrik</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Menciptakan formula - formula baru untuk produk NPK Kebomas</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Terbukanya peluang untuk kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri (export)</li> </ol>
<i>THREATS</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pabrik - pabrik swasta dan dalam negeri</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Produk - produk import dan swasta</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Adanya pupuk NPK dengan merk mirip dengan NPK Kebomas</li> </ol>

Dari seluruh atribut yang didapat dicantumkan ke dalam kuesioner dan kuesioner – kuesioner tersebut dibagikan kepada internal perusahaan yang dianggap lebih memahami (*Expert Judgement*) mengenai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki oleh NPK Kebomas, yaitu departemen Korporasi, Promcansar, Distribusi serta Pabrik II yang diberikan tugas untuk memproduksi NPK. Kuesioner dianggap tidak valid apabila terdapat pertanyaan yang tidak dijawab ataupun memiliki jawaban ganda. Berdasarkan pengambilan data, dari seluruh kuesioner yang disebar pada empat departemen tersebut didapatkan 40 kuesioner yang telah diisi oleh para responden dan kembali. Contoh kuesioner serta hasil kuesioner dapat dilihat pada lampiran.

#### 4.1.4.2 BCG Matrix

Pada metode ini data – data didapatkan melalui bank data yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik dan juga website – website resmi milik pabrik pupuk BUMN seperti Pupuk Kujang dan pupuk Sriwijaya.

## 4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari beberapa tahapan yaitu uji kecukupan data, perhitungan *internal factor* dan *external factor* untuk mendapatkan kuadran *Matrix IE*, analisis SWOT, BCG Matrix dan *Quantitative Strategy Planning Matrix*.

### 4.2.1 Uji Kecukupan Data

Total populasi pada empat departemen tersebut berjumlah 45 orang, yang mana dari 45 orang tersebut diambil 40 orang sebagai responden untuk mengisi kuesioner SWOT performa NPK Kebomas. Pengambilan 40 orang tersebut atas dasar perhitungan nomor 3.1 yaitu :

Slovin (Selvilla et. Al., 1960:182)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana :

n = Jumlah Sampel

N = Total Populasi

e = Batas toleransi kesalahan

Berdasarkan rumus tersebut dapat dihitung :

N = 45

Tingkat kepercayaan 95% maka, e = 0,05

$$n = \frac{45}{1 + (45 \times 0,05^2)}$$

$$n = 40,4 \approx 40$$

Maka dari perhitungan diatas disimpulkan bahwa data yang telah didapatkan dapat dinyatakan sesuai atau cukup.

#### 4.2.2 Uji Validasi

Total Sample 40, dimana  $df = (N-2)$  dan tingkat  $e = 0.05$ , Maka nilai Tabel  $r = 0.2638$

##### a. Validasi Kondisi

Tabel 4.2 Hasil Perhitungan SPSS Validasi Kondisi

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	46.7250	36.153	.524	.	.880
K2	46.8250	36.046	.578	.	.878
K3	46.9250	34.635	.749	.	.871
K4	46.8250	36.712	.481	.	.881
K5	46.7750	37.615	.369	.	.885
K6	46.8500	36.285	.494	.	.881
K7	46.7500	36.603	.488	.	.881
K8	46.7000	35.395	.600	.	.877
K9	46.6750	37.199	.372	.	.885
K10	46.5500	37.997	.370	.	.884
K11	46.7500	36.603	.488	.	.881
K12	46.8500	37.567	.387	.	.884
K13	47.1000	35.836	.565	.	.878
K14	46.7500	37.423	.455	.	.882
K15	46.7250	36.153	.524	.	.880
K16	46.8250	36.046	.578	.	.878
K17	46.9250	34.635	.749	.	.871
K18	46.8250	36.712	.481	.	.881

Berdasarkan perhitungan SPSS didapatkan hasil seperti diatas, di mana seluruh hasil K1 – K18 pada *Corrected Item – Total Correlation* berada diatas nilai  $r$  Tabel yaitu 0.2638, yang berarti seluruh data yang digunakan valid.

## b. Validasi Urgensi

Tabel 4.3 Hasil Perhitungan SPSS Validasi Urgensi

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
U1	48.7250	45.128	.345	.	.900
U2	48.1500	42.951	.685	.	.891
U3	48.2000	43.241	.536	.	.895
U4	48.4750	41.230	.713	.	.889
U5	48.6250	43.881	.475	.	.897
U6	48.3250	41.866	.664	.	.891
U7	48.0750	42.174	.615	.	.892
U8	48.1750	43.225	.518	.	.895
U9	48.4750	42.974	.505	.	.896
U10	48.0750	43.763	.373	.	.901
U11	47.9750	45.102	.429	.	.898
U12	48.4000	43.067	.559	.	.894
U13	48.3750	40.958	.604	.	.893
U14	48.4750	44.256	.456	.	.897
U15	48.1500	42.951	.685	.	.891
U16	48.2000	43.241	.536	.	.895
U17	48.4750	41.230	.713	.	.889
U18	48.6250	43.881	.475	.	.897

Berdasarkan perhitungan SPSS didapatkan hasil seperti diatas, di mana seluruh hasil U1 – U18 pada *Corrected Item – Total Correlation* berada diatas nilai r Tabel yaitu 0.2638, yang berarti seluruh data yang digunakan valid.



### 4.2.3 Uji Reliabilitas

#### a. Reliabilitas Kondisi

Tabel 4.4 Hasil Perhitungan SPSS Uji Reabilitas Kondisi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.886	.885	18

Berdasarkan perhitungan SPSS didapatkan hasil 0.885 yang berarti hasil tersebut *reliable* karena berada diatas nilai 0.6 dan mendekati 1.

#### b. Reliabilitas Urgensi

Tabel 4.5 Hasil Perhitungan SPSS Uji Reabilitas Urgensi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.900	.901	18

Berdasarkan perhitungan SPSS didapatkan hasil 0.901 yang berarti hasil tersebut *reliable* karena berada diatas nilai 0.6 dan mendekati 1.

#### 4.2.4 IE Matrix

Pada hasil kuesioner SWOT didapatkan hasil perhitungan *IE Matrix* yang mana terdapat dua faktor hasil yaitu total rata – rata skor *Internal Factors* dan total rata – rata skor *External Factors*. Di mana total rata – rata tersebut didapat dari hasil perkalian bobot dengan rating yang dimiliki oleh masing – masing atribut pada masing – masing kuesioner, lalu seluruh skor di jumlah dan di rata – rata.

Tabel 4.6 *Internal Factors*

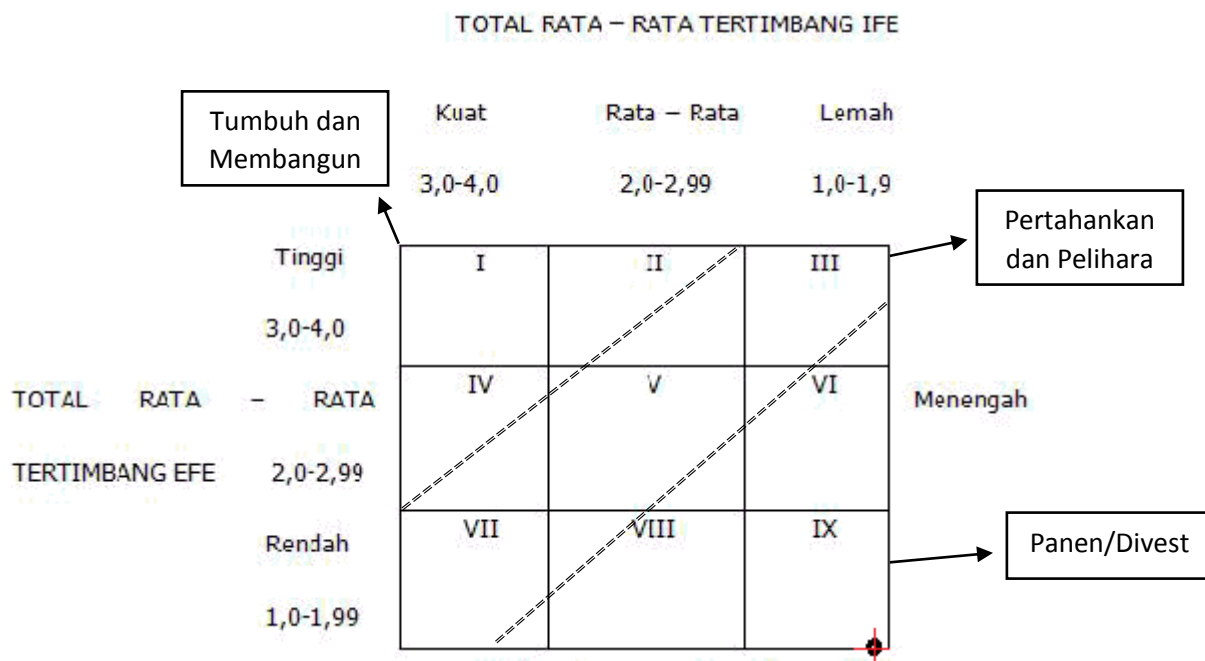
Faktor Internal		Rata – Rata Bobot	Rata – Rata Skor
No	Kekuatan		
1	<i>Brand</i> pupuk NPK Kebomas yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik	0.094	0.3855332
2	Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK	0.084	0.3245386
3	Dapat memproduksi bermacam - macam formula NPK ( <i>costumized</i> )	0.101	0.4405397
4	Kapasitas pabrik yang besar sehingga dapat menjamin kontinuitas	0.093	0.3503408
5	Jaminan kualitas (Standar SNI)	0.115	0.4588504
6	Memiliki jaringan distribusi yang luas	0.108	0.4771222
7	Memiliki SDM yang handal (Profesional)	0.102	0.4237501
<b>Kelemahan</b>			
1	Harga untuk beberapa formula tidak dapat bersaing (mahal)	0.119	-0.476171
2	<i>Steam Granulation</i> tidak dapat memproduksi NPK Kebomas dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasan	0.100	-0.333434
3	Petrokimia Gresik lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas	0.096	-0.373045
4	Belum bisa memproduksi NPK dengan butiran yang seragam	0.096	-0.319536
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>1.3584899</b>

Tabel *internal factor* diatas didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebar (untuk kuesioner dapat dilihat pada lampiran) dan dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa untuk faktor internal produk NPK non subsidi, pupuk NPK Kebomas memiliki nilai kekuatan yang lebih unggul dari pada nilai kelemahan (setiap skor pada kelemahan merupakan hal negatif untuk produk) yang dimiliki produk. Maka nilai yang dihasilkan positif yaitu 1.358.

Tabel 4.7 *External Factors*

Faktor Eksternal		Rata – Rata Bobot	Rata – Rata Skor
No	Kesempatan		
1	Pasar untuk pupuk perkebunan di Indonesia masih terbuka	0.160	0.7151459
2	Masih memiliki lahan yang luas untuk perluasan kapasitas pabrik	0.115	0.3635504
3	Menciptakan formula - formula baru untuk produk NPK Kebomas	0.138	0.5234624
4	Terbukanya peluang untuk kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri ( <i>export</i> )	0.143	0.5828653
<b>Ancaman</b>			
1	Pabrik - pabrik swasta dan dalam negeri	0.153	-0.652521
2	Produk - produk <i>import</i> dan swasta	0.154	-0.659641
3	Adanya pupuk NPK dengan merk mirip dengan NPK Kebomas	0.132	-0.456498
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>0.4163636</b>

Tabel *external farctor* diatas didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebar (untuk kuesioner dapat dilihat pada lampiran) dan berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai peluang masih lebih besar ketimbang nilai ancaman (setiap skor pada ancaman merupakan hal negatif untuk produk). Sehingga didapatkan nilai positif sebesar 0.416.



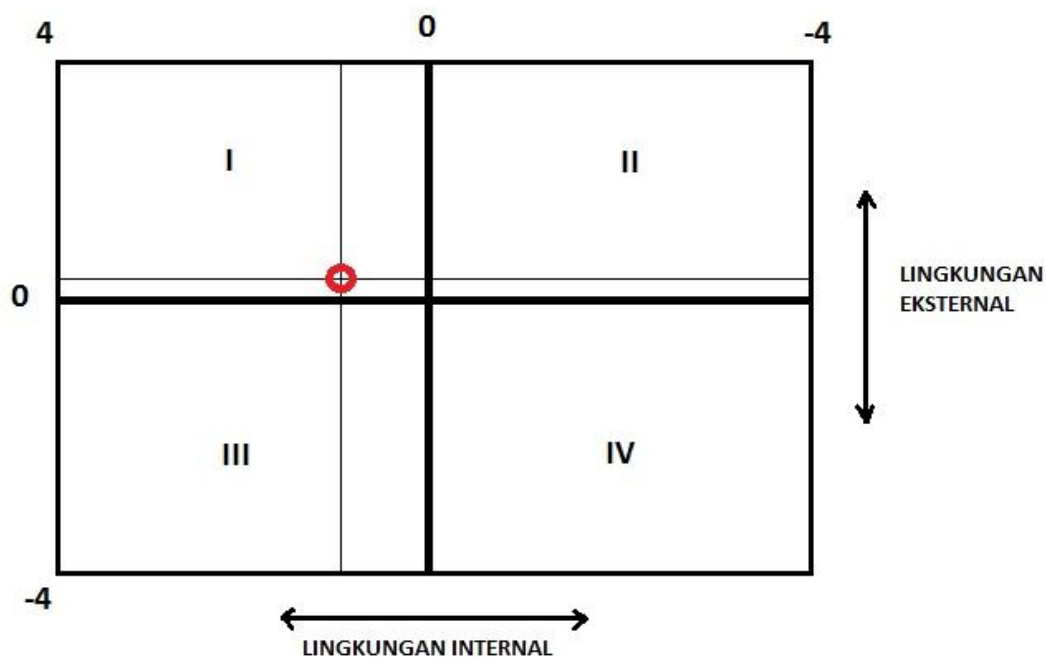
Gambar 4.3 **Kuadran Matriks IE**

Berdasarkan perhitungan pada tabel *external factor* dan *internal factor* dapat diketahui bahwa NPK Kebomas berada pada kuadran IX yang artinya strategi terbaik untuk NPK Kebomas saat ini adalah strategi *defensive* berupa strategi *divest*. Hal ini dikarenakan nilai *internal factor* sebesar 1.358 dan nilai *external factor* yang berada pada posisi 0.416, akibat besarnya ancaman dari luar ketimbang peluang yang dimiliki oleh produk NPK Kebomas. Melalui tabel *external factor* juga dapat diketahui bahwa ancaman utama yang menjadi *concern* utama PT Petrokimia untuk NPK Kebomas yaitu pabrik – pabrik pesaing swasta maupun dalam negeri dengan *score* akhir -0.652521 dan produk – produk swasta dan dalam negeri yang menjadi pesaing NPK Kebomas dengan *score* akhir -0.659641. Ada pun alternatif strategi yang didapat berdasarkan permasalahan tersebut yaitu :

#### 1. Strategi *Divest*

Melakukan pengurangan formula – formula NPK Kebomas yang tidak memiliki daya saing tinggi dan memfokuskan biaya modal kepada formula – formula yang *profitable*, serta memperhatikan faktor – faktor yang dapat menaikkan prosentase keberhasilan penjualan produk seperti halnya jumlah SDM penjualan produk.

#### 4.2.5 Analisa SWOT



Gambar 4.4 **Kudran SWOT**

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa dalam kudran SWOT, produk NPK Kebomas berada pada kudran I atau bisa disebut juga kudran SO (*Strenghts – Opportunities*), yang berarti produk NPK Kebomas memiliki kekuatan serta peluang yang cukup baik. Akan tetapi perlu diperhatikan juga bahwa poin faktor eksternal yang dimiliki NPK Kebomas hanya 0,416. Sehingga sebaiknya PT Petrokimia Gresik juga memperhatikan faktor – faktor ancaman tersebut. Strategi yang sebaiknya diterapkan yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang. Strategi yang sebaiknya diterapkan merupakan strategi yang mendukung pertumbuhan *agresive*. Berdasarkan kudran SWOT tersebut didapatkan alternatif strategi:

##### 1. Strategi *Strenghts - Opportunities*

Memfokuskan biaya modal kepada penciptaan formula atau bentuk baru (tidak hanya *granulation* atau *chemical*) untuk NPK Kebomas contohnya seperti formula 16-16-16 yang diharapkan dapat menjadi formula andalan ataupun penciptaan teknologi baru seperti pembuatan NPK berbasis Nitrat sehingga dapat menarik pasar – pasar perkebunan yang belum terjamah oleh NPK Kebomas. Pembuatan

program *less defect* yang mana program ini lebih menekankan pada kualitas keseragaman komposisi senyawa N, P dan K serta butiran yang dimiliki oleh NPK Kebomas, guna menarik konsumen – konsumen luar negeri (*export*). Serta gencar dalam melakukan promosi – promosi tidak hanya dengan demplot akan tetapi juga promosi visual seperti baliho, ataupun iklan – iklan yang memperlihatkan bahwa NPK Kebomas dapat memaksimalkan panen yang ada.

#### 4.2.6 BCG Matrix

Pada perhitungan BCG Matrix dibutuhkan data – data berupa volume penjualan NPK pada PT Petrokimia Gresik serta perusahaan – perusahaan pesaing. Di mana data tersebut diolah untuk mendapatkan data pangsa pasar (*market share*) dengan volume penjualan perusahaan tersebut dibagi total seluruh volume penjualan tiap – tiap perusahaan ditahun yang sama dan dikali 100%, berikutnya data volume penjualan tersebut diolah untuk mengetahui pertumbuhan pasar (*market growth*) dari produk tersebut dengan cara volume penjualan produk tersebut pada tahun ini dikurangi volume penjualan produk tersebut pada tahun sebelumnya dan dibagi dengan volume penjualan produk tersebut pada tahun sebelumnya, lalu hasilnya dikali 100%.

Tabel 4.8 *Market Share*

DATA VOLUME PENJUALAN NPK KEBOMAS DAN PESAING TAHUN 2013 - 2016									
MARKET SHARE									
No	Perusahaan	Tahun							
		2013	Pangsa Pasar	2014	Pangsa Pasar	2015	Pangsa Pasar	2016	Pangsa Pasar
1	Petrokimia Gresik	104,522	17.1%	222,906	29.3%	135,892	24.8%	97,914	16.3%
2	Pupuk Sriwijaya	15,586	2.6%	17,052	2.2%	12,969	2.4%	1,282	0.2%
3	Pupuk Kujang	34,279	5.6%	22,455	2.9%	47,935	8.7%	11,612	1.94%
4	Pupuk Kaltim	98,211	16.1%	131,739	17.3%	106,429	19.4%	117,129	19.52%
<b>SWASTA</b>									
5	Agrifert Malaysia	17,200	2.8%	27,845	3.7%	31,918	5.8%	50,951	8.49%
6	Saraswanti	32,512	5.3%	62,768	8.2%	49,734	9.1%	71,574	11.93%
7	Wilmar Group	226,531	37.1%	181,961	23.9%	103,579	18.9%	181,282	30.21%
8	Hanampi SK	82,134	13.4%	94,645	12.4%	60,475	11.0%	68,245	11.37%
<b>Total</b>		<b>610,975</b>	<b>100%</b>	<b>761,371</b>	<b>100%</b>	<b>548,931</b>	<b>100%</b>	<b>599,989</b>	<b>100%</b>

Tabel diatas merupakan tabel perhitungan terhadap volume penjualan NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 16.3%, NPK Pusri milik PT Pupuk Sriwijaya dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 0.2%, NPK Kujang milik PT Pupuk Kujang dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 1.94%, NPK Pelangi milik PT Pupuk Kaltim dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 19.52% dan untuk pabrik – pabrik swasta yaitu NPK Hi-Kay milik PT Agrifert Malaysia dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 8.49%, NPK Granul, Briket, dan Tablet milik PT Saraswanti Anugerah Makmur dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 11.93%, NPK Mahkota milik Wilmar Group dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 30.21% dan NPK Hanampi milik PT Hanampi Sejahtera Kahuripan dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 11.37%.

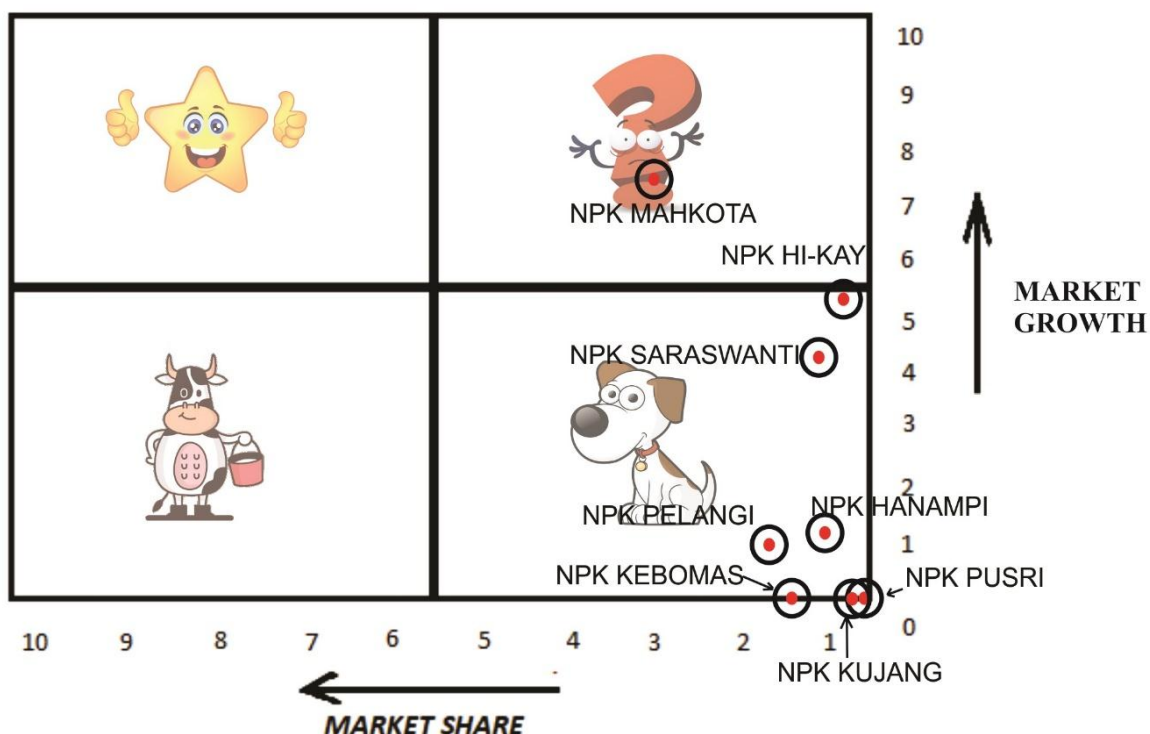
Tabel 4.9 *Market Growth*

DATA VOLUME PENJUALAN NPK KEBOMAS DAN PESAING TAHUN 2013 - 2016							
MARKET GROWTH							
No	Perusahaan	Tahun					
		2014	Pertumbuhan Pasar	2015	Pertumbuhan Pasar	2016	Pertumbuhan Pasar
1	Petrokimia Gresik	118,384	113.3%	87,014	-39%	-37,978	-27.9%
2	Pupuk Sriwijaya	1,466	9.4%	-4,083	-23.9%	-11,687	-90.1%
3	Pupuk Kujang	-11,824	-34.5%	25,480	113.5%	-36,323	-75.8%
4	Pupuk Kaltim	33,528	34.1%	-25,310	-19.2%	10,700	10.1%
SWASTA							
5	Agrifert Malaysia	10,645	61.9%	4,073	14.6%	19,033	59.6%
6	Saraswanti	30,256	93.1%	-13,034	-20.8%	21,840	43.9%
7	Wilmar Group	-44,570	-19.7%	-78,382	-43.1%	77,703	75.0%
8	Hanampi SK	12,511	15.2%	-34,170	-36.1%	7,770	12.8%

NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik memiliki pertumbuhan pasar yang sangat besar pada periode tahun 2013 – 2014, yaitu sebesar 113,3% akan tetapi terus menurun ditahun – tahun berikutnya, yaitu 2014 – 2015 sebesar -39%, dan terakhir pada periode 2015 – 2016 sebesar -27,9%. Berdasarkan tabel diatas pula dapat diketahui bahwa NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik menduduki peringkat *market growth* nomor enam. Dengan urutan peringkat yaitu, peringkat pertama diduduki oleh Wilmar Group, peringkat kedua PT Agrifert Malaysia, peringkat ketiga PT Saraswanti, peringkat keempat PT Hanampi Sejahtera Kahuripan, peringkat kelima PT Pupuk Kaltim,

peringkat keenam PT Petrokimia Gresik, peringkat ketujuh PT Pupuk Kujang dan peringkat kedelapan PT Pupuk Sriwijaya.

**SKALA**  
10 = 100%

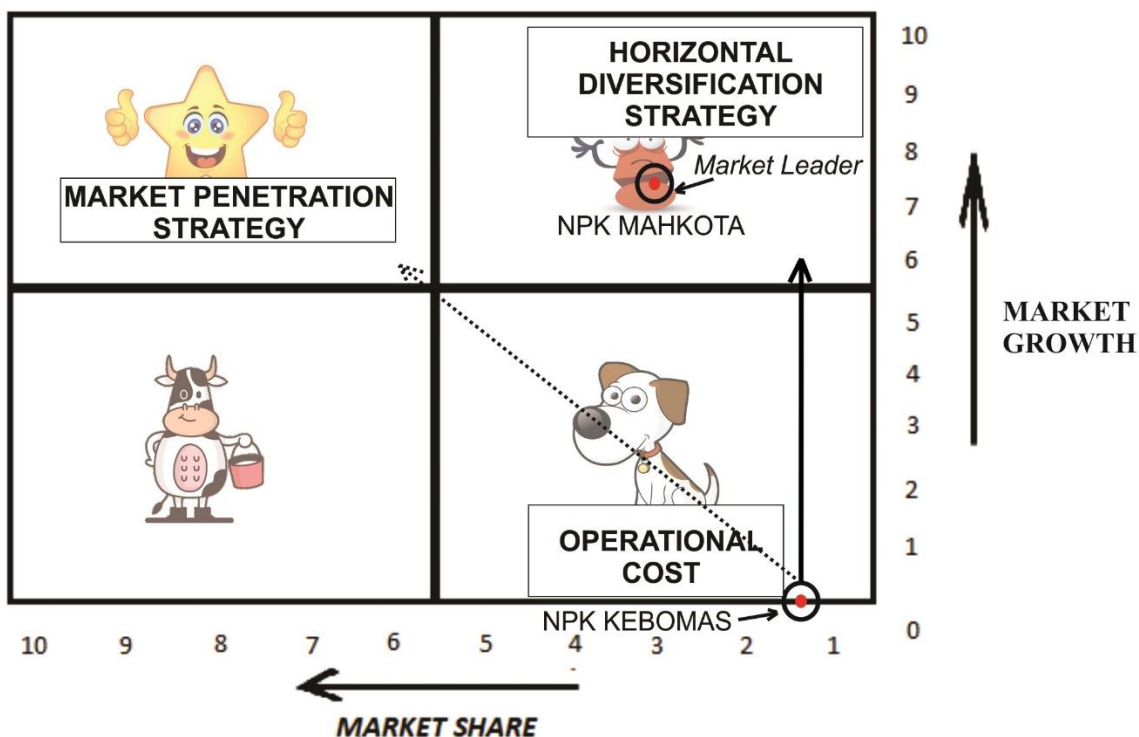


Gambar 4.5 Kuadran BCG Matrix NPK Kebomas dan Pesaingnya

Melalui perhitungan *market share* dan *market growth* didapatkan *positioning* yang dimiliki oleh produk NPK Kebomas berada pada kuadran *Dog*. Di mana NPK Kebomas berada pada posisi yang kurang baik dibandingkan dengan pupuk perusahaan – perusahaan pesaing seperti NPK Hanampi milik PT Hanampi, NPK Pelangi milik PT Pupuk Kaltim, NPK Saraswanti milik PT Saraswanti Anugerah Makmur, NPK Hi-Kay milik PT Agrifert Malaysia dan NPK Mahkota milik Wilmar Group.



**SKALA**  
10 = 100%



Gambar 4.6 Kuadran Alternatif Strategi NPK Kebomas

NPK Kebomas memiliki pangsa pasar yang relatif kecil yaitu 9,2% dan beroperasi dengan pertumbuhan yang relatif sangat amat rendah yaitu -27,9%. Berdasarkan hal tersebut, sebaiknya PT Petrokimia melakukan strategi *defensive* untuk menyelamatkan NPK Kebomas yang mana mengurangi *operational cost* dengan mengoptimalkan operasional yang ada dan menghilangkan segala aktivitas yang tidak perlu, melakukan *repositioning* untuk menghasilkan *positive cash cow* atau bisa juga menerapkan strategi *Horizontal diversification* di mana dengan adanya tingkat persaingan yang tajam akan tetapi masih dapat memanfaatkan saluran distribusi serta tingkat loyalitas pembeli NPK Kebomas, PT Petrokimia disarankan untuk menciptakan produk baru dengan harapan dapat mengeruk *market share* yang lebih banyak lagi, sehingga dapat menaikkan posisi NPK Kebomas dari posisi *dog* menjadi *star* atau justru sebaliknya NPK Kebomas dapat juga menerapkan strategi *offensive* berupa strategi *market penetration* dengan melihat fakta bahwa pasar pupuk di Indonesia terutama NPK masih belum jenuh dan cenderung kebutuhan lebih tinggi ketimbang *supply* yang dapat diberikan oleh perusahaan – perusahaan pupuk yang berarti tingkat pemakaian (pembelian) oleh

pelanggan terhadap NPK Kebomas masih dapat ditingkatkan lagi. Ada pun alternatif – alternatif yang dapat disusun yaitu:

1. Strategi *Defensive – Operational Cost*

Memfokuskan penjualan produk NPK Kebomas kepada satu bentuk/model saja (*Granulation / Chemical*) sehingga NPK Kebomas dapat menggali pada pasar yang lebih sempit dan fokus pemodalannya hanya akan jatuh pada satu model saja, pencarian bahan baku yang lebih murah dengan kualitas yang sama serta peringkasan jalur distribusi untuk menekan penambahan biaya yang tidak perlu.

2. Strategi *Diversification – Horizontal Diversification*

Penciptaan produk baru yang tidak terkait dengan pupuk akan tetapi masih menggunakan *brand* Kebomas, yang mana produk tersebut mampu menciptakan pasar tersendiri untuk *brand* Kebomas sehingga dapat memperkecil tingkat persaingan atau bahkan mampu meniadakannya dan juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana promosi untuk meningkatkan penjualan produk NPK Kebomas dimasa yang akan datang.

3. Strategi *Offensive – Market Penetration*

Melakukan penambahan karyawan yang berada sebagai ujung tombak pemasaran (*field salesman*), peningkatan kinerja *customer service*, gencar melakukan pendekatan promosi yang terfokus pada formula – formula khusus (terbaik) kepada petugas pengadaan sarana produksi pertanian (saprodi) milik perusahaan perkebunan, dengan cara melakukan demplot - demplot atau mengadakan presentasi yang mana untuk membuktikan kualitas serta jaminan kesesuaian formula produk NPK Kebomas, sehingga dapat membangun *trust* antara PT Petrokimia kepada perusahaan perkebunan yang menjadi sasaran penjualan dan juga diharapkan PT Petrokimia dapat selalu memberikan diskon – diskon serta memberikan kemudahan dalam hal *term of payment and delivery* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga dapat meningkatkan *market share* pupuk NPK Kebomas.

#### 4.2.7 Quantitative Strategy Planning Matrix

Tabel 4.10 Perhitungan QSPM

Alternatif Strategi		Strategi Divest		Strategi Strengths - Opportunities		Strategi Operational Cost		Strategi Horizontal Diversification		Strategi Market Penetration		
Key Internal Factors		Bobot	Atractive Score	Total Attractive Score	Atractive Score	Total Attractive Score	Atractive Score	Total Attractive Score	Atractive Score	Total Attractive Score	Atractive Score	Total Attractive Score
No	Kekuatan											
1	Jaminan kualitas (Standar SNI)	0.115	2.00	0.23	4.00	0.46	2.00	0.23	3.00	0.35	2.00	0.23
2	Memiliki jaringan distribusi yang luas	0.108	3.00	0.33	3.00	0.33	2.00	0.22	2.00	0.22	2.00	0.22
3	Memiliki SDM yang handal (Profesional)	0.103	1.00	0.10	3.00	0.31	3.00	0.31	2.00	0.21	3.00	0.31
4	Dapat memproduksi bermacam - macam formula NPK ( <i>costumized</i> )	0.101	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.41	2.00	0.20	3.00	0.30
5	<i>Brand</i> pupuk NPK Kebomas yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik	0.095	1.00	0.09	4.00	0.38	2.00	0.19	3.00	0.28	2.00	0.19
6	Kapasitas pabrik yang besar sehingga dapat menjamin kontinuitas	0.094	3.00	0.28	3.00	0.28	1.00	0.09	1.00	0.09	2.00	0.19
7	Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK	0.084	2.00	0.17	3.00	0.25	3.00	0.25	2.00	0.17	2.00	0.17

Kelemahan												
8	Harga untuk beberapa formula tidak dapat bersaing (mahal)	0.120	3.00	0.36	3.00	0.36	4.00	0.48	2.00	0.24	2.00	0.24
9	Steam Granulation tidak dapat memproduksi NPK Kebomas dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasan	0.101	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40
10	Petrokimia Gresik lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas	0.096	2.00	0.19	4.00	0.39	2.00	0.19	3.00	0.29	3.00	0.29
11	Belum bisa memproduksi NPK dengan butiran yang seragam	0.096	2.00	0.19	3.00	0.29	1.00	0.10	2.00	0.19	1.00	0.10
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.45</b>		<b>3.75</b>		<b>2.77</b>		<b>2.54</b>		<b>2.63</b>
<b>Key Eksternal Factors</b>		<b>Bobot</b>	<b>Atractive Score</b>	<b>Total Attractive Score</b>	<b>Atractive Score</b>	<b>Total Attractive Score</b>	<b>Atractive Score</b>	<b>Total Attractive Score</b>	<b>Atractive Score</b>	<b>Total Attractive Score</b>	<b>Atractive Score</b>	<b>Total Attractive Score</b>
<b>Peluang</b>												
1	Pasar untuk pupuk perkebunan di Indonesia masih terbuka	0.161	3.00	0.48	4.00	0.64	3.00	0.48	3.00	0.48	2.00	0.32

2	Terbukanya peluang untuk kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri ( <i>export</i> )	0.143	2.00	0.29	4.00	0.57	3.00	0.43	3.00	0.43	3.00	0.43
3	Menciptakan formula - formula baru untuk produk NPK Kebomas	0.139	3.00	0.42	4.00	0.56	2.00	0.28	3.00	0.42	3.00	0.42
4	Masih memiliki lahan yang luas untuk perluasan kapasitas pabrik	0.116	4.00	0.46	3.00	0.35	3.00	0.35	2.00	0.23	3.00	0.35
<b>Ancaman</b>												
9	Produk - produk <i>import</i> dan swasta	0.154	2.00	0.31	4.00	0.62	4.00	0.62	4.00	0.62	3.00	0.46
10	Pabrik - pabrik swasta dan dalam negeri	0.153	2.00	0.31	3.00	0.46	2.00	0.31	2.00	0.31	3.00	0.46
11	Adanya pupuk NPK dengan merk mirip dengan NPK Kebomas	0.133	3.00	0.40	4.00	0.53	1.00	0.13	3.00	0.40	3.00	0.40
<b>Total</b>		<b>1</b>		2.66		3.73		2.60		2.89		2.84

Data – data perhitungan diatas didapatkan melalui *brainstorming* dengan seorang yang memiliki pengaruh di PT Petrokimia Gresik sebagai narasumber. Di mana bobot didapat berdasarkan nilai bobot pada *Internal* dan *Eksternal Factors*, *Attractive Score* merupakan tingkat ketertarikan narasumber berdasarkan *key factors* dengan alternatif – alternatif strategi yang ada dan *Total Attractive Score* merupakan perkalian antara nilai bobot dengan *Attractive Score*.

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari kelima alternatif – alternatif strategi, *expert judgement* lebih cenderung memilih alternatif strategi *Strenghts – Opportunities* sebagai bentuk alternatif strategi terbaik dan lebih cocok untuk permasalahan NPK Kebomas. Dapat dikatakan bahwa strategi *Strenghts – Opportunities* sebagai alternatif strategi terbaik karena memiliki *total attractive score* terbanyak yaitu 7,48 dibandingkan dengan alternatif strategi yang lain seperti alternatif strategi *Divest* yang memiliki total poin *total attractive score* sebanyak 5.12, alternatif strategi *Operational Cost* dengan *total attractive score* sebanyak 5.36, alternatif strategi *Horizontal Difersification* dengan *total attractive score* sebanyak 5.43, dan alternatif strategi *Market Penetration* dengan *total attractive score* sebanyak 5.47. Adapaun langkah – langkah strategis untuk dalam melakukan alternatif strategi *Strenghts – Opportunities* sudah tercantum pada tabel 4.9.

Tabel 4.11 Langkah – langkah strategis bulanan untuk 4 tahun kedepan

No	Rencana Strategis	Tahun Pertama												Tahun Kedua												Tahun Ketiga												Tahun Keempat											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	<b>Gencar dalam melakukan <i>market research</i> untuk menemukan formula terbaik yang diminati oleh pasar – pasar potensialnya.</b>	■	■	■																																													
	Gencar melakukan <i>market research</i> mengenai formula apa yang diinginkan oleh pasar	■	■	■																																													
	Pengumpulan hasil dari <i>market research</i>			■																																													
2	<b>Memaksimalkan SDM yang ada di produksi serta kebun percobaan untuk mencari serta mengembangkan teknologi yang digunakan dalam membuat formula tersebut serta teknologi yang dibutuhkan dalam pengembangan kualitasnya.</b>				■	■	■	■	■	■	■	■																																					
	Mempersiapkan teknologi yang dibutuhkan dalam hal pembuatan dan pengembangan				■	■																																											
	Pelaksanaan untuk membuat formula baru					■	■	■	■	■	■	■																																					
3	<b>Melakukan uji coba dan <i>pilot project</i> untuk melihat seberapa jauh progress yang ada, serta rasio keberhasilannya.</b>												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
	Melakukan percobaan <i>trial and error</i> hasil pada kebun - kebun percobaan milik PT Petrokimia Gresik												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
4	<b>Gencar dalam melakukan <i>Promotion</i> , yaitu menjual hasil formula baru kepada pihak eksternal, yaitu lahan – lahan perkebunan untuk melihat hasil dari perkembangan tanaman tersebut serta tanggapan dari konsumen mengenai kepuasan formula tersebut. Gencar dalam pemasangan formula baru pada baliho – baliho jalan ataupun pemasangan iklan pada media cetak, tv ataupun online.</b>																								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Mengadakan sosialisasi dikebun - kebun milik swasta maupun milik pemerintah mengenai formula baru NPK Kebomas																								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Melakukan <i>research</i> kepuasan pelanggan																								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Gencar dalam pemasangan iklan pada media cetak, tv ataupun online																								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
5	<b><i>Pre-marketing</i> , mempersiapkan data – data yang dibutuhkan untuk penjualan. Seperti halnya data – data kepuasan pelanggan atas produk percobaan, harga jual, </b>																								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
	Mempersiap draft - draft kebutuhan dalam penjualan																								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
6	<b>Melakukan produksi massal atas formula tersebut</b>																																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	<b>Gencar melakukan penjualan – penjualan formula tersebut</b>																																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	<b>Tetap menjaga serta mengembangkan kualitas formula baru tersebut</b>																																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Keterangan warna :

- : Rencana strategis besar pada tahun pertama
- : Break tiap bulan mencapai rencana strategis besar pada tahun pertama
- : Rencana strategis besar pada tahun kedua
- : Break tiap bulan mencapai rencana strategis besar pada tahun kedua
- : Rencana strategis besar pada tahun ketiga
- : Break tiap bulan mencapai rencana strategis besar pada tahun ketiga
- : Rencana strategis besar pada tahun keempat

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1 Penjelasan Atribut SWOT

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa *expert judgement* di PT Petrokimia Gresik untuk mendapatkan atribut SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) NPK Kebomas didapatkan hasil :

1. Kekuatan (*Strength*)

Yaitu kekuatan yang dimiliki oleh NPK Kebomas yang bisa menjadi daya tawar kepada pelanggan maupun daya saing kepada pesaing – pesaing lain (*Bargaining Position*)

a. *Brand awareness* pupuk NPK Kebomas

Nama perusahaan PT Petrokimia Gresik sudah terkenal baik oleh para petani dan juga distributor. Hal ini menjadikan merk NPK Kebomas lebih mudah diterima oleh para petani.

b. Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK Kebomas

Dalam pembuatan pupuk NPK terdapat 3 macam bentuk yaitu: *Mixture, Blending,* dan juga *Compound*. Di mana *Mixture* merupakan pupuk NPK dalam bentuk serbuk. Lalu *Blending* merupakan pupuk NPK dalam bentuk granul (bulatan padat) yang terdiri dari granul N, granul P, dan granul K yang dijadikan satu dalam satu kemasan. Dan yang terakhir adalah bentuk *Compound* yaitu NPK dalam bentuk granul yang didalam satu bulatannya sudah terdiri dari N, P dan K. Apabila dilihat dari segi kualitas, bentuk *Compound* merupakan bentuk yang memiliki kualitas



terbaik diantara ketiga bentuk tersebut selain lebih ekonomis juga lebih mudah di serap oleh tanaman. Atribut ini semakin kuat dinyatakan sebagai kekuatan dikarenakan diantara para pesaing yang dimiliki NPK Kebomas hanya NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik dan NPK Mahkota saja yang sudah mencapai pada tingkat proses *compound*.

c. Dapat memproduksi bermacam – macam formula NPK (*costumized*)

PT Petrokimia dapat menyediakan berbagai macam tipe formula pupuk NPK Kebomas sesuai dengan kebutuhan para konsumen. Seperti halnya NPK Kebomas 12-11-20, NPK Kebomas 15-15-15 dan NPK Kebomas 16-16-16.

d. Kapasitas pabrik yang besar, sehingga dapat menjamin kontinuitas *supply* pelanggan

Dalam hal ini pupuk NPK memiliki kapasitas produksi yang besar yaitu sebesar 2,2 juta ton/tahun.

e. Jaminan kualitas (standar SNI)

PT Petrokimia Gresik sangat memperhatikan standar kualitas dari produk – produk yang dikeluarkannya. Dan untuk pupuk NPK Kebomas sudah memiliki standar SNI.

f. Memiliki jaringan distribusi yang luas

PT Petrokimia Gresik memiliki jaringan distribusi yang luas (se-Indonesia) sehingga dapat menjamin penyaluran pupuk NPK Kebomas hingga sampai ketangan pelanggan serta menjamin kontinuitas ketersediaan pupuk khususnya pupuk NPK Kebomas.

g. Memiliki SDM yang handal (*professional and expert*)

Dalam hal memproduksi pupuk NPK Kebomas, PT Petrokimia memiliki SDM yang bisa dikatakan berkualitas atas dasar perekrutan yang melalui tes terlebih dahulu, setelah itu para calon karyawan akan diikut sertakan dalam *on job training*

(OJT) dan juga kegiatan Petro Muda Masuk Desa (PMMD) yang di mana keduanya berfungsi untuk melatih kemampuan dan pengetahuan para calon karyawan.

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Yaitu kelemahan – kelemahan yang dimiliki oleh pupuk NPK khususnya Kebomas, yang bisa jadi dapat mengganggu pencapaian penjualan

### a. Pada beberapa formula harga tidak dapat bersaing (mahal)

Untuk pupuk NPK khususnya NPK Kebomas memiliki bermacam – macam formula hasil dari kebutuhan dari para konsumen. Akan tetapi untuk beberapa formula memiliki harga yang tinggi dikarenakan harga dari bahan dasar untuk pembuatan formula tersebut juga tinggi.

### b. *Steam Granulation* tidak dapat memproduksi NPK Kebomas dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasan

Masih terdapat kekurangan dalam hal keseragaman dalam produksi NPK Kebomas menggunakan sistem *Stream Granulation*.

### c. Petrokimia Gresik lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas

Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Petrokimia memiliki misi untuk memenuhi pupuk untuk pangan negara. Di mana hal tersebut membuat Petrokimia harus mampu men-*supply* pupuk subsidi sebesar 1,8 juta ton/tahun kepada petani. Yang mana membuat pupuk non sub seperti NPK Kebomas masih masuk sebagai *second layer* dalam hal penjualannya.

### d. Belum dapat memproduksi NPK dengan butiran seragam (sama besar, *no defect*)

Dalam memproduksi NPK khususnya NPK Kebomas, PT Petrokimia Gresik belum mampu membuat pupuk *compound* NPK Kebomas dalam bentuk yang maksimal, yaitu butiran sama besar. Untuk pasar di Indonesia tidak ada yang memperlakukan mengenai tampilan produk pupuk NPK, akan tetapi untuk pasar luar negeri khususnya barat, sangat memerhatikan hal ini.

### 3. Kesempatan (*Opportunity*)

Yaitu keuntungan yang dapat dimiliki oleh PT Petrokimia untuk produk – produk yang dimilikinya khususnya untuk pupuk NPK Kebomas. Sehingga dapat menambah daya jual perusahaan.

#### a. Pasar untuk pupuk perkebunan masih terbuka

Pasar pupuk NPK di Indonesia masih sangat terbuka, dalam hal ini masih ada kesempatan untuk menjual pupuk NPK Kebomas

#### b. Masih memiliki lahan perusahaan yang luas sehingga dapat melakukan perluasan untuk kapasitas produksi

PT Petrokimia Gresik masih memiliki lahan yang cukup luas untuk melakukan *expand* atau pelebaran. Sehingga PT Petrokimia masih memiliki kesempatan untuk melakukan peningkatan kapasitas produksi khususnya untuk pupuk NPK Kebomas.

#### c. Menciptakan formula – formula baru untuk pupuk NPK Kebomas

Masih mampu untuk melakukan diversifikasi produk pupuk NPK Kebomas (menciptakan formula – formula baru sebagai formula unggulan yang tidak dimiliki pesaing lain)

#### d. Terbukanya kontrak untuk jangka panjang untuk pembeli luar negeri (*export*)

PT Petrokimia memiliki peluang untuk mengambil kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri seperti Filipina, India, Meksiko, Thailand, serta Vietnam

### 4. Ancaman (*Threat*)

Yaitu hal – hal yang berada pada eksternal perusahaan yang keberadaannya dapat mengancam eksistensi dari keberadaan NPK Kebomas.

#### a. Pabrik – pabrik dalam negeri dan swasta

Muncul / menjamurnya pupuk – pupuk NPK oleh pabrik pupuk di dalam negeri (contoh : NPK Fusion oleh pabrik pupuk Pusri, Pupuk NPK Pelangi oleh pabrik pupuk Kaltim, dan NPK Kujang oleh pabrik pupuk Kujang) maupun sektor swasta (Contoh : NPK Hi-Kay Plus oleh pabrik pupuk Agrifert Malaysia, pabrik pupuk

Saraswanti, pabrik pupuk Formitra, dan pabrik pupuk Hanampi SK) menambah persaingan dalam hal penjualan. Khususnya pupuk NPK Kebomas.

- b. Produk – produk NPK import dan swasta  
Banyaknya pupuk – pupuk non subsidi yang beredar mulai dari produsen dalam maupun luar negeri.
- c. Adanya pupuk NPK palsu dengan merk yang mirip dengan NPK Kebomas  
Dari hasil temuan dilapangan banyak terjadi kasus adanya pupuk – pupuk yang memiliki merk yang sengaja dibuat mirip dengan merk pupuk NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik. Yang dalam hal ini produsen mencoba untuk mencuri keuntungan dari nama pupuk NPK milik PT Petrokimia Gresik

## 5.2 Analisa *IE Matrix*

Berdasarkan perhitungan *internal* dan *external factors* didapatkan hasil 1,35 dan 0,41. Hasil tersebut merupakan hasil kalkulasi melalui aplikasi *Microsoft Excel*, yang mana hasil akhir didapat dari penjumlahan rata – rata skor kekuatan dan kelemahan (*Internal Factors*) serta peluang dan ancaman (*External Factors*) :

1. Atribut – atribut pada faktor kekuatan (*Strenghts*)
  - a. *Brand* pupuk NPK Kebomas memiliki rata – rata bobot sebesar 0.094 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.385
  - b. Memiliki 3 proses dalam pembuatan NPK Kebomas memiliki rata – rata bobot sebesar 0.084 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.324
  - c. Dapat memproduksi bermacam – macam formula memiliki rata – rata bobot sebesar 0.101 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.440
  - d. Kapasitas pabrik yang besar memiliki rata – rata bobot sebesar 0.093 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.350

- e. Jaminan kualitas (Standar SNI) memiliki rata – rata bobot sebesar 0.115 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.458
  - f. Jaringan distribusi yang luas memiliki rata – rata bobot sebesar 0.108 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.477
  - g. SDM yang handal memiliki rata – rata bobot sebesar 0.102 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.423
2. Atribut – atribut pada faktor kelemahan (*Weaknesses*)
- Keberadaan faktor kelemahan merupakan faktor negatif untuk NPK Kebomas yang mana skor yang didapat dianggap negatif
- a. Harga tidak dapat bersaing memiliki rata – rata bobot 0.119 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.476.
  - b. Tidak dapat memproduksi dengan komposisi yang seragam memiliki rata – rata bobot 0.100 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.333
  - c. Lebih fokus kepada pupuk subsidi memiliki rata – rata bobot 0.096 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.373
  - d. Tidak mampu memproduksi dengan butiran seragam memiliki rata – rata bobot sebesar 0.096 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.319

Berdasarkan hasil tersebut lalu seluruh total rata – rata skor kekuatan dan kelemahan dijumlahkan dan didapatkan hasil sebesar 1.35 yang berarti nilai skor yang dimiliki oleh kekuatan masih lebih besar untuk menekan kelemahan yang dimiliki oleh NPK Kebomas.

3. Atribut – atribut pada faktor peluang (*Opportunities*)
- a. Pasar perkebunan di Indonesia masih terbuka memiliki rata – rata bobot sebesar 0.160 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.715
  - b. Adanya kesempatan memperluas lahan pabrik memiliki rata – rata bobot sebesar 0.115 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.363

- c. Adanya kesempatan untuk menciptakan formula – formula baru memiliki rata – rata bobot sebesar 0.138 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.523
  - d. Terbukanya peluang kontrak jangka panjang (*Export*) memiliki rata – rata bobot sebesar 0.143 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.582
4. Atribut – atribut pada faktor ancaman (*Threats*)  
keberadaan faktor ancaman merupakan faktor negatif untuk NPK Kebomas yang mana skor yang didapat dianggap negatif
- a. Pabrik – pabrik swasta dan dalam negeri memiliki rata – rata bobot sebesar 0.153 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.652
  - b. Produk – produk *import* dan swasta memiliki rata – rata bobot sebesar 0.154 dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.659
  - c. Adanya pupuk dengan nama mirip NPK Kebomas memiliki rata – rata bobot sebesar 0.132 dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.456

Berdasarkan hasil tersebut lalu seluruh total rata - rata skor peluang dan ancaman dijumlahkan dan didapatkan hasil 0.41 yang berarti nilai skor yang dimiliki oleh peluang masih cukup besar untuk menekan ancaman – ancaman yang timbul dari luar, akan tetapi nilai akhir skor yang dimiliki cukup tipis. Maka dari itu PT Petrokimia Gresik masih harus lebih berhati – hati dengan adanya faktor – faktor ancaman yang ada.

### 5.3 Analisa Kuadran *IE Matrix*

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan posisi yang dimiliki NPK Kebomas melalui metode *IE Matrix* yaitu berada pada posisi kuadran sembilan dikarenakan total skor yang dimiliki *internal factors* sebesar 1.35 dan *external factors* sebesar 0.41, yang berarti NPK Kebomas berada pada posisi yang kurang baik dan strategi *defensive* merupakan strategi yang paling cocok. Kecilnya nilai *internal* dan *external factors* disebabkan oleh tingginya skor pada atribut dalam kelemahan yaitu:

1. Harga yang tidak dapat bersaing dengan rata – rata skor -0.476, besarnya skor dikarenakan bahan baku yang didapat dalam pemrosesan pupuk tidak lah mudah dan rata – rata bahan baku seperti halnya Phospat didapat melalui jalan *import*, dan hal tersebut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingginya harga jual.
2. Lebih fokus kepada pupuk subsidi dengan rata – rata skor -0.373, besarnya skor dikarenakan PT Petrokimia Gresik merupakan perusahaan BUMN yang bergerak pada sektor pupuk nasional dan selaras dengan misinya pada poin pertama yaitu mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan, menjadikan pupuk NPK Kebomas sebagai *second layer* dalam hal fokus penjualan pupuk.

Pada Atribut dalam ancaman yaitu:

1. Produk – produk *import* dan swasta dengan rata – rata skor -0.659, hal ini dikarenakan semakin banyaknya produk – produk pupuk NPK dengan segmentasi pasar yang sama dari tahun ke tahun.
2. Pabrik – pabrik swasta dan dalam negeri dengan rata – rata skor -0.652, hal ini dikarenakan semakin menjamurnya pabrik – pabrik besar maupun kecil yang masuk di Indonesia serta dekat dengan pasar – pasar potensial.

Dengan berkaca pada permasalahan tersebut maka alternatif strategi yang dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik untuk NPK Kebomas yaitu melakukan pengurangan formula – formula NPK Kebomas yang tidak memiliki daya saing tinggi dan memfokuskan biaya modal kepada formula – formula yang *profitable*, menambah jumlah gudang – gudang penyangga pada daerah – daerah pasar potensial yang belum terjangkau sehingga memudahkan konsumen untuk mendapatkan NPK Kebomas serta memperhatikan faktor – faktor yang dapat menaikkan prosentase keberhasilan penjualan produk seperti halnya jumlah SDM penjualan produk (*Divestiture Strategy*).

#### 5.4 Analisa Kuadran SWOT

Melalui perhitungan dengan *IE Matrix* dapat diketahui posisi NPK Kebomas berdasarkan kuadran SWOT. Di mana dengan nilai *internal factors* sebesar 1.35 dan

*eksternal factors* sebesar 0.41, maka posisi yang dimiliki oleh NPK Kebomas berada pada posisi kuadran satu di mana pada posisi ini NPK Kebomas berada pada posisi yang menguntungkan. NPK Kebomas memiliki faktor kekuatan dan peluang yang lebih dominan walaupun pada faktor *external factors* NPK Kebomas memiliki nilai yang tipis, yaitu nilainya hampir mendekati nol. Dikarenakan posisi NPK Kebomas berada pada posisi kuadran satu, maka hal yang harus dilakukan PT Petrokimia untuk NPK Kebomas adalah mendukung adanya pertumbuhan yang *aggressive* melalui alternatif strategi memfokuskan biaya modal kepada penciptaan formula atau bentuk baru (tidak hanya *granulation* atau *chemical*) untuk NPK Kebomas contohnya seperti formula 16-16-16 yang diharapkan dapat menjadi formula andalan ataupun penciptaan teknologi baru seperti pembuatan NPK berbasis Nitrat sehingga dapat menarik pasar – pasar perkebunan yang belum terjamah oleh NPK Kebomas. Pembuatan program *less defect* yang mana program ini lebih menekankan pada kualitas keseragaman komposisi senyawa N, P dan K serta butiran yang dimiliki oleh NPK Kebomas, guna menarik konsumen – konsumen luar negeri (*export*). Serta gencar dalam melakukan promosi – promosi tidak hanya dengan demplot akan tetapi juga promosi visual seperti baliho, ataupun iklan – iklan yang memperlihatkan bahwa NPK Kebomas dapat memaksimalkan panen yang ada. (*Strenghts – Opportunities Strategy*)

### 5.5 Analisa Data BCG Matrix

Perhitungan BCG Matrix berdasarkan data yang didapat, yaitu volume penjualan mulai dari tahun 2014 hingga 2016. Di mana berdasarkan data tersebut dapat dilihat pangsa pasar tiap – tiap tiap perusahaan. Pada tahun 2013 PT Petrokimia dalam hal ini NPK kebomas memiliki pangsa pasar sebesar 17.1%, pada tahun 2014 naik menjadi 29.3%, lalu pangsa pasar NPK Kebomas turun pada tahun 2015 menjadi 24.8% dan turun lagi menjadi 16.3% pada tahun 2016. Pada tahun 2013 – 2016, PT Pupuk Sriwaja dan PT Pupuk Kujang sebagai lawan dari sesama BUMN hanya memiliki pangsa pasar yang tidak lebih dari 2.6% untuk PT Pupuk Sriwijaya dan 8.7% untuk PT Pupuk Kujang. Berbeda dengan dua perusahaan tersebut PT Pupuk Kaltim memiliki pangsa pasar yang stabil dan cenderung terus tumbuh mulai dari 2013 sebesar 16.1%, pada tahun 2014



sebesar 17.3%, pada tahun 2015 sebesar 19.4% dan naik lagi pada tahun 2016 menjadi 19.52% dengan tingkat pertumbuhan pasar sebesar 10.1%. Di mana dalam hal ini PT Pupuk Kaltim memiliki pangsa pasar yang unggul sebesar 2.22% diatas NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik. Untuk perusahaan swasta terdapat tiga perusahaan pesaing utama yang dimiliki oleh NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik, yaitu Wilmar Group dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 30.21% dan tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2016 sebesar 75%, PT Saraswanti Anugerah Makmur dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 11.93% dengan tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2016 sebesar 43.9%, PT Agrifert Malaysia dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 8.49% akan tetapi memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar 59.6%. Berdasarkan data tersebut maka dapat dikatakan bahwa Wilmar Group dengan NPK Mahkota berada pada posisi *market leader*. Terus menurunnya daya tawar yang dihadapi oleh NPK Kebomas apabila dilihat melalui SWOT diakibatkan oleh mahalanya harga jual serta fokus penjualan PT Petrokimia Gresik yang lebih terpusat pada NPK bersubsidi, lalu dari faktor eksternal terdapat perusahaan serta produk – produk pesaing yang semakin gencar dalam menekan.

## 5.6 Analisa Kuadran BCG Matrix

Melalui data yang telah dihitung didapatkan hasil bahwa NPK Kebomas memiliki pangsa pasar yang relatif kecil yaitu 9.2%, hal ini disebabkan karena kecilnya volume penjualan NPK Kebomas dibandingkan dengan total keseluruhan volume penjualan yang dimiliki dengan pesaing dalam satu tahun dan berada pada pasar yang tidak tumbuh yaitu -27.9%, dikarenakan volume penjualan yang menurun cukup besar dari tahun 2015 ke 2016. Maka dari itu NPK Kebomas berada pada posisi kuadran *Dog* yang artinya NPK Kebomas berada pada posisi yang kurang menguntungkan. Berdasarkan ada tiga usulan alternatif strategi yang dapat ditawarkan:

1. Apabila PT Petrokimia ingin mempertahankan eksistensi NPK Kebomas walaupun berada pada kuadran *Dog*, maka PT Petrokimia Gresik harus menggunakan strategi *Operational Cost*. Di mana PT Petrokimia Gresik harus memfokuskan penjualan produk NPK Kebomas kepada satu bentuk/model saja (*Granulation / Chemical*),

sehingga NPK Kebomas dapat menggali pada pasar yang lebih sempit dan fokus pemodalannya hanya akan jatuh pada satu model saja, pencarian bahan baku yang lebih murah dengan kualitas yang sama serta peringkasan jalur distribusi untuk menekan penambahan biaya yang tidak perlu.

2. Apabila PT Petrokimia ingin menaikkan posisi NPK Kebomas dari kuadran *Dog* masuk kedalam kuadran *Question Mark* maka PT Petrokimia Gresik harus menggunakan strategi *Horizontal Diversification*. Di mana PT Petrokimia Gresik harus menciptakan produk baru yang tidak terkait dengan pupuk akan tetapi masih menggunakan brand Kebomas, yang mana produk tersebut mampu menciptakan pasar tersendiri untuk brand Kebomas sehingga dapat memperkecil tingkat persaingan atau bahkan mampu meniadakannya dan juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana promosi untuk meningkatkan penjualan produk NPK Kebomas dimasa yang akan datang.
3. Apabila PT Petrokimia ingin menaikkan posisi NPK Kebomas dari kuadran *Dog* ke kuadran *Star* maka PT Petrokimia harus menggunakan strategi *Market Penetration*. Di mana PT Petrokimia harus melakukan penambahan karyawan yang berada sebagai ujung tombak pemasaran (*field salesman*), peningkatan kinerja *customer service*, gencar melakukan pendekatan promosi yang terfokus pada formula – formula khusus (terbaik) kepada petugas pengadaan sarana produksi pertanian (saprodi) milik perusahaan perkebunan, dengan cara melakukan demplot - demplot atau mengadakan presentasi yang mana untuk membuktikan kualitas serta jaminan kesesuaian formula produk NPK Kebomas, sehingga dapat membangun *trust* antara PT Petrokimia kepada perusahaan perkebunan yang menjadi sasaran penjualan dan juga diharapkan PT Petrokimia dapat selalu memberikan diskon – diskon serta memberikan kemudahan dalam hal *term of payment and delivery* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga dapat meningkatkan *market share* pupuk NPK Kebomas. Akan tetapi untuk menyukseskan strategi ini maka diperlukan waktu, tenaga serta modal yang jauh lebih besar ketimbang kedua strategi sebelumnya, dikarenakan posisi awal NPK Kebomas yang berada pada posisi yang kurang baik.

### 5.7 Analisa *Quantitative Strategy Planning Matrix*

Berdasarkan diskusi yang dilakukan bersama *expert judgement* didapatkan hasil bahwa strategi *Strengths – Opportunities* merupakan alternatif strategi terbaik dan paling cocok digunakan pada kasus NPK Kebomas pada saat ini. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan total dari *total attractive score* yang didapatkan yaitu sebesar 7.48. Diikuti dengan alternatif – alternatif strategi lainnya yaitu strategi *Market Penetration* sebesar 5.47, strategi *Horizontal Diversification* sebesar 5.43, strategi *Operational Cost* sebesar 5.36, dan strategi *Divest* sebesar 5.12.

Adapun alasan mengapa alternatif strategi yang lain dirasa kurang cocok untuk NPK Kebomas saat ini adalah :

#### 1. Untuk alternatif strategi *Offensive – Market Penetration*

Dikarenakan sebetulnya upaya telah dilakukan khususnya untuk demplot dan presentasi akan tetapi hasilnya masih belum efektif. Kemudian untuk *term of payment and delivery* terpengaruh dengan kebijakan yang dianut oleh perusahaan yaitu kebijakan BUMN, yang mana tidak bisa fleksibel karena adanya audit. Untuk kasus penambahan SDM akan sangat rumit dikarenakan jumlah karyawan di PT Petrokimia yang sudah mencapai kurang lebih 3000 karyawan tetap dan kurang lebih 6000 karyawan *outsourcing*.

#### 2. Untuk alternatif strategi *Diversification – Horizontal Diversification*

Dikarenakan produk utamanya adalah Kebomas dan sudah identik ditelinga konsumen dengan pupuk NPK. Maka akan terjadi kesulitan dalam penyesuaian karena perlu di kenalkan dari nol lagi. Jadi harapan untuk membantu akan berubah menjadi menyulitkan.

#### 3. Untuk alternatif strategi *Defensive – Operational Cost*

Dikarenakan munculnya banyak formula justru karena demand dari pembelinya dan apabila dispesifikkan justru NPK Kebomas akan kehilangan *market-nya*.

4. Untuk alternatif strategi *Defensive – Divest*

Dikarenakan bertolak belakang dengan *positioning* yang dibangun oleh PT Petrokimia Gresik sebagai penyedia pupuk terlengkap dan sesuai dengan permintaan *customer*.

Adapun langkah – langkah strategis dalam melakukan strategi yang dipilih dalam hal ini strategi *Strengths – Opportunities* adalah :

Pada tahun pertama yaitu tahun 2019:

1. Gencar dalam melakukan *market research* untuk menemukan formula terbaik yang diminati oleh pasar – pasar potensialnya yang dimulai pada bulan Januari hingga April.
2. Memaksimalkan SDM yang ada di produksi serta kebun percobaan untuk mencari serta mengembangkan teknologi yang digunakan dalam menciptakan formula tersebut serta teknologi yang dibutuhkan dalam pengembangan kualitasnya. Langkah strategis ini dilakukan pada bulan Mei hingga Desember.

Pada tahun kedua yaitu tahun 2020:

1. Melakukan uji coba dan *pilot project* pada bulan Januari hingga Desember untuk melihat seberapa jauh progress yang ada, serta rasio keberhasilannya.

Pada tahun ketiga yaitu tahun 2021:

1. Gencar dalam melakukan *Promotion*, yaitu menjual hasil formula baru kepada pihak eksternal, yaitu lahan – lahan perkebunan untuk melihat hasil dari perkembangan tanaman tersebut serta tanggapan dari konsumen mengenai kepuasan formula tersebut. Gencar dalam pemasangan formula baru pada baliho – baliho jalan ataupun pemasangan iklan pada Media Cetak, TV ataupun *Online*. Mulai dari bulan Januari hingga Desember
2. Dimulai pada bulan Mei hingga Desember bersamaan dengan pengiklanan PT Petrokimia harus melakukan *Pre-marketing*, yaitu mempersiapkan data – data yang dibutuhkan untuk penjualan. Seperti halnya data – data kepuasan pelanggan atas produk percobaan, harga jual, target pasar, dll.

Pada tahun keempat tahun 2022:

1. Melakukan produksi massal atas formula tersebut
2. Gencar melakukan penjualan – penjualan formula tersebut
3. Tetap menjaga serta mengembangkan kualitas formula baru tersebut

Ketiga langkah strategis tersebut dilakukan pada bulan Januari hingga Desember pada tahun keempat dan seterusnya.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

1. Faktor – faktor intenal dan eksternal yang dimiliki oleh NPK Kebomas yaitu :
  - a. Kekuatan (*Strenghts*)
    - a) *Brand* pupuk NPK Kebomas yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik
    - b) Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK
    - c) Dapat memproduksi bermacam - macam formula NPK (*Costumized*)
    - d) Kapasitas pabrik yang besar sehingga dapat menjamin kontinuitas
    - e) Jaminan kualitas (Standar SNI)
    - f) Memiliki jaringan distribusi yang luas
    - g) Memiliki SDM yang handal (Profesional)
  - b. Kelemahan (*Weaknesses*)
    - a) Harga untuk beberapa formula tidak dapat bersaing (mahal)
    - b) *Steam Granulation* tidak dapat memproduksi NPK Kebomas dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasan
    - c) Petrokimia Gresik lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas
    - d) Belum bisa memproduksi NPK dengan butiran yang seragam

- c. Peluang (*Opportunities*)
    - a) Pasar untuk pupuk perkebunan di Indonesia masih terbuka
    - b) Masih memiliki lahan yang luas untuk perluasan kapasitas pabrik
    - c) Menciptakan formula - formula baru untuk produk NPK Kebomas
    - d) Terbukanya peluang untuk kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri (*export*)
  
  - d. Ancaman (*Threats*)
    - a) Pabrik - pabrik swasta dan dalam negeri
    - b) Produk - produk import dan swasta
    - c) Adanya pupuk NPK dengan merk mirip dengan NPK Kebomas
2. Berdasarkan data – data volume penjualan NPK Kebomas dapat diketahui pada tahun 2016 pupuk NPK memiliki pangsa pasar relatif (*relative market share*) sebesar 16.3% akan tetapi pada data pertumbuhan pasar (*market growth*), pupuk NPK Kebomas mengalami penurunan (*decline*) yaitu sebesar -27.9% dari penjualan tahun sebelumnya.
  
  3. Melalui perhitungan menggunakan metode *IE Matrix* didapatkan NPK Kebomas berada pada kuadran sembilan (*Divest/Harvest*), berdasarkan metode SWOT didapatkan NPK Kebomas berada pada kuadran satu (*Strengths – Opportunities*), dan melalui metode *BCG Matrix* dapat diketahui bahwa NPK Kebomas berada pada posisi kuadran *Dog*.
  
  4. Alternatif – alternatif strategi yang didapatkan pada keseluruhan metode yaitu :
    - a. Strategi *Divest*  
Melakukan pengurangan formula – formula NPK Kebomas yang tidak memiliki daya saing tinggi dan memfokuskan biaya modal kepada formula – formula yang *profitable*, serta memperhatikan faktor – faktor yang dapat menaikkan persentase keberhasilan penjualan produk seperti halnya jumlah SDM penjualan produk.

b. Strategi *Strenghts – Opportunities*

Memfokuskan biaya modal kepada penciptaan formula atau bentuk baru (tidak hanya *granulation* atau *chemical*) untuk NPK Kebomas contohnya seperti formula 16-16-16 yang diharapkan dapat menjadi formula andalan ataupun penciptaan teknologi baru seperti pembuatan NPK berbasis Nitrat sehingga dapat menarik pasar – pasar perkebunan yang belum terjamah oleh NPK Kebomas. Pembuatan program *less defect* yang mana program ini lebih menekankan pada kualitas keseragaman komposisi senyawa N, P dan K serta butiran yang dimiliki oleh NPK Kebomas, guna menarik konsumen – konsumen luar negeri (*export*). Serta gencar dalam melakukan promosi – promosi tidak hanya dengan demplot akan tetapi juga promosi visual seperti baliho, ataupun iklan – iklan yang memperlihatkan bahwa NPK Kebomas dapat memaksimalkan panen yang ada.

c. Strategi *Defensive – Operational Cost*

Memfokuskan penjualan produk NPK Kebomas kepada satu bentuk/model saja (*Granulation / Chemical*) sehingga NPK kebomas dapat menggali pada pasar yang lebih sempit dan fokus pemodalannya hanya akan jatuh pada satu model saja, pencarian bahan baku yang lebih murah dengan kualitas yang sama serta peringkasan jalur distribusi untuk menekan penambahan biaya yang tidak perlu.

d. Strategi *Diversification – Horizontal Difersivication*

Penciptaan produk baru yang tidak terkait dengan pupuk akan tetapi masih menggunakan brand Kebomas, yang mana produk tersebut diharapkan mampu menciptakan pasar tersendiri untuk brand Kebomas sehingga dapat memperkecil tingkat persaingan atau bahkan mampu meniadakannya dan juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana promosi untuk meningkatkan penjualan produk NPK Kebomas dimasa yang akan datang.



e. Strategi *Offensive – Market Penetration*

Melakukan penambahan karyawan yang berada sebagai ujung tombak pemasaran (*field salesman*), peningkatan kinerja *customer service*, gencar melakukan pendekatan promosi yang terfokus pada formula – formula khusus (terbaik) kepada petugas pengadaan sarana produksi pertanian (saprodi) milik perusahaan perkebunan, dengan cara melakukan demplot - demplot atau mengadakan presentasi yang mana untuk membuktikan kualitas serta jaminan kesesuaian formula produk NPK Kebomas, sehingga dapat membangun *trust* antara PT Petrokimia kepada perusahaan perkebunan yang menjadi sasaran penjualan dan juga diharapkan PT Petrokimia dapat selalu memberikan diskon – diskon serta memberikan kemudahan dalam hal *term of payment and delivery* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga dapat meningkatkan *market share* pupuk NPK Kebomas.

5. Berdasarkan metode QSPM, seorang *expert judgement* dari pihak PT Petrokimia Gresik memilih alternatif strategi *Strengths – Opportunities* sebagai alternatif strategi terbaik yang sesuai dengan kondisi NPK Kebomas saat ini.

## 6.2 Saran

Ada beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT Petrokimia Gresik khususnya untuk NPK Kebomas, yaitu :

1. Pihak PT Petrokimia Gresik harus selalu gencar dalam mengedukasi pasar, bahwasannya PT Petrokimia Gresik hanya menjual produk – produk yang berkualitas terutama pada produk pupuk NPK Kebomas. Sehingga wajar apabila memiliki harga yang sedikit lebih mahal ketimbang pesaing – pesaing yang lain.
2. Memberikan edukasi kepada seluruh karyawan PT Petrokimia bahwa pupuk – pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas merupakan hal yang sepatutnya menjadi sorotan.
3. Alternatif strategi *Strengths – Opportunities*, dapat berjalan sesuai dengan harapan apabila PT Petrokimia Gresik benar – benar memanfaatkan kekuatan serta peluang yang dimiliki seperti nama NPK Kebomas yang sudah diketahui oleh *market (Brand Awareness)*, dapat menjamin kualitas secara *continue*, memanfaatkan

jaringan distribusi untuk menjangkau daerah – daerah yang sebelumnya belum tersentuh, serta benar – benar memperhatikan SDM sebagai aset serta ujung tombak perusahaan untuk memasarkan serta meriset formula baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agroindonesia. (2017). *Subsidi Pupuk Tidak Dihapus*. Retrieved from [www.agroindonesia.co.id](http://www.agroindonesia.co.id) : <http://www.agroindonesia.co.id/2017/03/subsidi-pupuk-tidak-dihapus>. Accessed 09 oktober.
- Andreasen, A. & Kotler, P. (2002). *Strategic Marketing For Nonprofit Organization. Sixth Edition, Prentice Hall*. New Jersey.
- Barusman, M. Y. S. & Gunardi, S. (2014). Analisis Portopolio Produk Pada PT. Asuransi Umum Bumiputramuda 1967 Cabang Lampung Menggunakan Matrik *Boston Consulting Group (BCG)*. Universitas Bandar Lampung. 141-161
- David, F. R. (2004). "Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh". PT.Prenhallindo, Jakarta.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management Concept. Nineth Edition*. McMillan. Australia
- Gaspersz, V. (1996). *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Gitosudarmo, I. (2001). Manajemen Strategi. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- Gresiknews. (2017). *Mulai 2018 Pemerintah Cabut Subsidi Pupuk*. Retrieved from [www.gresiknews.co](http://www.gresiknews.co) : <http://www.gresiknews.co/2017/02/mulai-2018-pemerintah-cabut-subsidi-pupuk>. Accessed 09 oktober.
- Kompas. (2017). *Petrokimia Gresik Bersiap Bila Subsidi Pupuk Dicabut*. Retrieved from [www.ekonomi.com](http://www.ekonomi.com) : <http://www.ekonomi.com/read/2017/07/10/150000226/petrokima-gresik-bersiap-bila-subsidi-pupuk-dicabut>
- Kotler, P. (2001). Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Salemba Empat. Jakarta.
- Kotler, P. (2009). Manajemen Pemasaran. Edisi Ketiga Belas. Erlangga. Jakarta
- Notoatmojo, S. (2010). Metodologi Penelitian Kesehatan. Rineka Cipta. Jakarta
- Nurvhilda, D., Harisudin, M., & Adi, R. K. (2015). Strategi Pemasaran Benih Tomat Varietas Kaliurang Oleh Balai Pengembangan Perbenihan Tanaman Pangan dan Horikultura Daerah Istimewa Yogyakarta. Universitas Sebelas Maret. 84-96
- Pindyck, R. S. & Daniel, L. R. (2007). Mikroekonomi. Edisi Keenam. Indeks. Jakarta
- Prasetya, Y. W., Yulianto, E. & Sunarti (2016). Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Matriks *Boston Consulting Group (BCG)* Dan Matriks TOWS-K. Universitas Brawijaya. 170-176
- Putra, Z., Sholeh, M., dan Widyastuti, N. (2014). "Analisis Kualitas Layanan Website BTKP-DIY Menggunakan Metode WEBQUAL 4.0". Jurnal Jarkom.
- Rangkuti, F. (2014). SWOT Balanced Scorecard. Cetakan Keenam. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach, Second Editions*, John Willey & Sons, Inc. New York.
- Sevilla, C. G., Jesus, O. A., Twila, G. P., Bella, P. R., & Gabriel, G. U. (2007). *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.
- Simbar, V. & Krisnadi, I. (2013). Optimalisasi Bisnis Tower *Sharing*. Universitas Mercubuana.
- Soemantri, A., dan Muhidin, S. (2006). "Aplikasi Statistika Dalam Penelitian". Bandung : Pustaka Setia.
- Stanton, W. J. (2001). Prinsip Pemasaran. Erlangga. Jakarta
- Sukirno, S. (2002). Teori Mikro Ekonomi. Cetakan Keempat Belas. Rajawali Press: Jakarta.

**LAMPIRAN**

**KUESIONER**

**PEFORMA PRODUK NPK KEBOMAS**

Assalamu'alaikum WR. WB,

Saya RB Radix Sabili Deliyon Putra dari Universitas Islam Indonesia di Yogyakarta, Mahasiswa yang sedang melaksanakan penelitian di PT Petrokimia Gresik. Bermaksud menganalisa peforma produk NPK Kebomas dengan metode SWOT *Analysis*. Metode SWOT *Analisis* merupakan metode yang bertujuan untuk melihat kondisi yang dimiliki perusahaan/produk sehingga dapat menghasilkan strategi yang tepat sasaran dengan cara menilai kemampuan internal perusahaan/produk berdasarkan Kekuatan (*Strenghts*), dan Kelemahan (*Weaknesses*) serta eksternal perusahaan/produk berdasarkan Kesempatan (*Oportunitites*) dan Ancaman (*Threaths*) yang dimiliki oleh perusahaan/produk tersebut. Terkait hal tersebut, saya memerlukan data primer berupa presepsi *existing* terhadap produk NPK Kebomas, dari sisi internal perusahaan. Output dengan adanya hasil analisa dari kuesioner ini adalah usulan alternatif – alternatif strategi yang nantinya dapat saya tawarkan kepada PT Petrokimia Gresik pada umumnya dan Departemen Pemasaran pada khususnya dengan harapan mampu meningkatkan volume penjualan NPK Kebomas dimasa yang akan datang. Mengenai tenggang waktu untuk kuesioner ini, saya memohon agar kuesioner ini dapat selesai pada tanggal 13 Februari 2018, dikarenakan masa waktu saya melakukan penelitian Tugas Akhir di PT Petrokimia Gresik yang singkat yaitu hanya 2 minggu terhitung sejak tanggal 5 Februari 2018, serta waktu saya yang diberikan oleh Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia untuk menyelesaikan penelitian Tugas Akhir yang hanya tersisa 1 bulan. Adapun untuk kuesioner terlampir pada halaman berikutnya.

Atas kesediaan dan waktunya, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum WR. WB

Gresik, 05 Februari 2018

Hormat Saya,

**(RB Radix Sabili DP)**

Nama Responden :

Departemen/Bagian :

Catatan:

Untuk cara pengisian yaitu dengan cara memberikan tanda centang pada kolom yang telah tersedia.

**I. PENILAIAN KONDISI**

Yaitu tingkat kondisi yang dimiliki oleh tiap unsur – unsur per elemen (Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, dan Ancaman) terhadap daya jual pupuk NPK Kebomas.

1 = Sangat Kurang, 2 = Kurang, 3 = Sedang, 4 = Tinggi, 5 = Sangat Tinggi

NO	UNSUR	PENILAIAN KONDISI				
		1	2	3	4	5
<b>Strength (Kekuatan)</b>						
1	<i>Brand</i> pupuk NPK Kebomas yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik					
2	Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK					
3	Dapat memproduksi bermacam-macam formula NPK (Costumized)					
4	Kapasitas pabrik yang besar sehingga dapat menjamin <i>continuitas</i>					
5	Jaminan kualitas (Standar SNI)					
6	Memiliki jaringan distribusi yang luas					
7	Memiliki SDM yang handal (Profesional)					
<b>Weakness (Kelemahan)</b>						
1	Harga untuk beberapa formula tidak dapat bersaing (Mahal)					
2	<i>Steam Granulation</i> tidak dapat memproduksi NPK Kebomas dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasannya					
3	Petrokimia Gresik lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas					
4	Belum bisa memproduksi NPK dengan butiran yang seragam ( <i>Quality of Appearance</i> )					
<b>Opportunities (Kesempatan)</b>						
1	Pasar untuk pupuk perkebunan di Indonesia masih terbuka					
2	Masih memiliki lahan yang luas untuk perluasan kapasitas pabrik					
3	Menciptakan formula – formula baru untuk produk NPK Kebomas					
4	Terbukanya peluang untuk kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri ( <i>Export</i> )					
<b>Threat (Ancaman)</b>						
1	Pabrik – pabrik swasta dan dalam negeri					
2	Produk – produk NPK <i>import</i> dan swasta					

3	Adanya pupuk NPK palsu dengan merk yang mirip dengan NPK Kebomas					
---	--	--	--	--	--	--

## II. URGENSI PENANGANAN

Yaitu responden diminta untuk menilai tingkat urgensi faktor untuk ditangani.

1 = Tidak Urgen, 2 = Kurang Urgen, 3 = Urgen, 4 = Sangat Urgen

NO	UNSUR	URGENSI PENANGANAN			
		1	2	3	4
<b>Strength (Kekuatan)</b>					
1	<i>Brand</i> pupuk NPK Kebomas yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik				
2	Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK				
3	Dapat memproduksi bermacam-macam formula NPK ( <i>Costumized</i> )				
4	Kapasitas pabrik yang besar sehingga dapat menjamin <i>continuitas</i>				
5	Jaminan kualitas (Standar SNI)				
6	Memiliki jaringan distribusi yang luas				
7	Memiliki SDM yang handal ( <i>Profesional</i> )				
<b>Weakness (Kelemahan)</b>					
1	Harga untuk beberapa formula tidak dapat bersaing ( <i>Mahal</i> )				
2	<i>Steam Granulation</i> tidak dapat memproduksi NPK Kebomas dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasannya				
3	Petrokimia Gresik lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK Kebomas				
4	Belum bisa memproduksi NPK dengan butiran yang seragam ( <i>Quality of Appearance</i> )				
<b>Opportunities (Kesempatan)</b>		1	2	3	4
1	Pasar untuk pupuk perkebunan di Indonesia masih terbuka				
2	Masih memiliki lahan yang luas untuk perluasan kapasitas pabrik				
3	Menciptakan formula – formula baru untuk produk NPK Kebomas				
4	Terbukanya peluang untuk kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri ( <i>Export</i> )				
<b>Threath (Ancaman)</b>					
1	Pabrik – pabrik swasta dan dalam negeri				
2	Produk – produk NPK <i>import</i> dan swasta				
3	Adanya pupuk NPK palsu dengan merk yang mirip dengan NPK Kebomas				

**HASIL KUESIONER PEFORMA PRODUK NPK KEBOMAS**  
**KONDISI**

<b>GM KOMERSIL</b>	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4
<b>STAFF MADYA UTAMA</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
<b>KABAG KORPORASI</b>	4	2	3	3	3	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3	3
<b>KORPORASI STAFF I</b>	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4
<b>KORPORASI STAFF II</b>	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3
<b>KORPORASI STAFF III</b>	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
<b>KORPORASI STAFF IV</b>	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
<b>KORPORASI STAFF V</b>	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
<b>KORPORASI STAFF VI</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>KORPORASI STAFF VII</b>	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3
<b>KORPORASI STAFF VIII</b>	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
<b>KORPORASI STAFF IX</b>	3	4	2	2	3	2	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	2
<b>KORPORASI STAFF X</b>	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
<b>GM MARKETING &amp; LOG</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
<b>STAFF UTAMA MADYA</b>	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3
<b>MANAGER PROMCANSAR</b>	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
<b>PROMCANSAR STAFF I</b>	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>PROMCANSAR STAFF II</b>	2	3	2	3	3	2	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3
<b>PROMCANSAR STAFF III</b>	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2
<b>PROMCANSAR STAFF IV</b>	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3
<b>PROMCANSAR STAFF V</b>	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2
<b>PROMCANSAR STAFF VI</b>	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	3
<b>PROMCANSAR STAFF VII</b>	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
<b>DISTRIBUSI STAFF I</b>	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2

<b>DISTIRBUSI STAFF II</b>	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
<b>DISTRIBUSI STAFF III</b>	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
<b>DISTRIBUSI STAFF IV</b>	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3
<b>DISTRIBUSI STAFF V</b>	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3
<b>DISTRIBUSI STAFF VI</b>	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
<b>DISTRIBUSI STAFF VII</b>	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
<b>GM PARBIK II</b>	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3
<b>MANAGER PABRIK II</b>	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2
<b>PABRIK II STAFF I</b>	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
<b>PABRIK II STAFF II</b>	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2
<b>PABRIK II STAFF III</b>	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2
<b>PABRIK II STAFF IV</b>	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
<b>PABRIK II STAFF V</b>	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
<b>PABRIK II STAFF VI</b>	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
<b>PABRIK II STAFF VII</b>	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
<b>PABRIK II STAFF VIII</b>	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3



**HASIL KUESIONER PEFORMA PRODUK NPK KEBOMAS**  
**URGENSI**

<b>GM KOMERSIL</b>	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
<b>STAFF MADYA UTAMA</b>	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
<b>KABAG KORPORASI</b>	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
<b>KORPORASI STAFF I</b>	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2
<b>KORPORASI STAFF II</b>	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
<b>KORPORASI STAFF III</b>	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
<b>KORPORASI STAFF IV</b>	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3
<b>KORPORASI STAFF V</b>	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2
<b>KORPORASI STAFF VI</b>	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2
<b>KORPORASI STAFF VII</b>	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
<b>KORPORASI STAFF VIII</b>	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	3
<b>KORPORASI STAFF IX</b>	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
<b>KORPORASI STAFF X</b>	3	3	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	2
<b>GM MARKETING &amp; LOG</b>	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	2	3	2	3
<b>STAFF UTAMA MADYA</b>	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
<b>MANAGER PROMCANSAR</b>	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3
<b>PROMCANSAR STAFF I</b>	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3
<b>PROMCANSAR STAFF II</b>	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	3	2	3
<b>PROMCANSAR STAFF III</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
<b>PROMCANSAR STAFF IV</b>	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
<b>PROMCANSAR STAFF V</b>	2	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3
<b>PROMCANSAR STAFF VI</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2

