

STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA EKSPOR UREA (Studi pada PT Pupuk Kalimantan Timur, Bontang)

Betadio Sylviamabiliscar Ardhie

Edy Yulianto

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: betadiosylviard@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze the factors that encourage PT Pupuk Kalimantan Timur doing the export activities, find out the marketing strategies applied to the company. Analysis technique data used in this research in the SWOT analysis by using a Matix IFAS, EFAS, IE and TOWS matrix in order to make some alternative strategies. The result of this research shows the factors of the company entering urea export market because PT Pupuk Kalimantan Timur has a surplus in urea production. The SWOT analysis shows, the company strength lies on the guaranteed produc quality, and the company weakness is limited production capacity for export. The biggest opportunity for the company is the demand of export urea market still high, and the biggest threat is the fluctuation of international prices of urea. Based on matrix IE analysis, the company is located in Growth and Build. The alternative strategy that can be given are finding other source beside using the natural gas, doing market penetration through cooperation with foreign distribution, defending the quality of the company's product, diversified product, improving promotional activities by doing cooperation with foreign distributor and constructed storage sheds in that country.

Keyword: *Export, Marketing Strategy, Urea, Analisis SWOT*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang mendorong PT Pupuk Kalimantan Timur melakukan kegiatan ekspor, mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan, menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT dengan menggunakan *matriks EFAS, IFAS, IE*, dan *matriks TOWS* dalam membuat beberapa alternatif strategi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor perusahaan melakukan ekspor karena adanya kelebihan kapasitas produksi. Melalui analisis *SWOT*, kekuatan terbesar perusahaan terletak pada kualitas produk yang terjamin, dan kelemahan perusahaan terletak pada kapasitas produksi yang terbatas untuk di ekspor. Kemudian peluang terbesar perusahaan terletak pada permintaan pasar urea ekspor yang masih tinggi dan ancaman terbesar terletak pada harga urea internasional yang fluktuatif. Berdasarkan analisis matriks *IE*, perusahaan berada pada posisi *Growth and Build*. Alternatif strategi yang dapat diberikan adalah mencari alternatif lain selain penggunaan gas alam, melakukan penetrasi pasar melalui kerjasama dengan distributor asing, melakukan diversifikasi produk, mempertahankan kualitas produk, meningkatkan kegiatan promosi dengan melakukan kerjasama dengan distributor asing dan membangun gudang penyimpanan.

Kata Kunci: *Ekspor, Strategi Pemasaran, Urea, Analisis SWOT*

PENDAHULUAN

Perdagangan internasional membuat pesaing bagi perusahaan semakin banyak karena pesaingnya berasal dari seluruh negara dengan produk yang sama. Tambunan (2000: 42) menguraikan beberapa faktor penyebab suatu negara melakukan perdagangan internasional, yaitu faktor perbedaan antara permintaan dan penawaran dan kelebihan stok yang diproduksi di dalam negeri. Faktor perbedaan permintaan dan penawaran dapat terjadi apabila terdapat perbedaan dari segi produksi, konsumsi dan selera masyarakat.

Keberhasilan perusahaan dalam menembus pasar internasional tergantung bagaimana perusahaan dapat berhasil dalam menerapkan strategi pemasarannya, mulai dari mencari pasarnya sampai dengan mempertahankan pasar yang sudah ada. Perdagangan internasional akan memberikan dampak dalam tingkat persaingan, selain itu juga menjadi peluang yang besar bagi perusahaan domestik untuk dapat memasarkan produknya ke pasar di negara lain, sehingga dengan cara ini perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan.

Perusahaan dapat memasuki pasar internasional melalui kegiatan ekspor. Menurut Undang-Undang 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, ekspor adalah kegiatan mengeluarkan barang dari daerah pabean. Kegiatan perdagangan internasional seperti ekspor tentu sangat bermanfaat bagi sebuah perusahaan maupun bagi negaranya sendiri. Salah satu produk yang diekspor oleh Indonesia adalah Pupuk.

Pupuk digunakan oleh para petani untuk diimplementasikan pada tanamannya agar dapat tumbuh dan berkembang dan menghasilkan tanaman yang berkualitas baik. Salah satu perusahaan pupuk di Indonesia adalah PT Pupuk Kalimantan Timur, yang merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang perpupukan, petrokimia dan kimia lainnya. PT Pupuk Kalimantan Timur melakukan kegiatan distribusi dan perdagangan baik dari dalam maupun luar negeri yang berhubungan dengan produk Urea, pupuk NPK, maupun Amoniak.

Berdasarkan visi perusahaan yaitu "Menjadi Perusahaan di bidang industri pupuk, kimia dan agribisnis kelas dunia yang tumbuh dan berkelanjutan", PT. Pupuk Kalimantan Timur harus terus mencari kesempatan baru agar semakin kompetitif di era globalisasi dengan cara meningkatkan volume penjualan urea di pasar

internasional di tengah semakin meningkatnya kompetisi di industri pupuk internasional.

Permasalahan dalam penelitian ini akan diteliti dengan melakukan analisis mengenai faktor yang mendorong perusahaan dalam melakukan ekspor dan analisis mengenai strategi pemasaran, kemudian dilakukan analisis dari segi lingkungan perusahaan untuk merumuskan alternatif strategi yang tepat digunakan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur.

KAJIAN PUSTAKA

1. Perdagangan Internasional

Menurut Hamdani (2015: 33) perdagangan internasional adalah kegiatan yang berlangsung melintasi negara dan benua yang sudah tentu mempunyai peraturan-peraturan hukum dan budaya yang berbeda. Perdagangan antar negara terjadi karena distribusi sumber daya yang tidak merata di seluruh dunia dan faktor produksi yang terbatas di setiap negara (Hills, 2008: 158). Tambunan (2000: 42) menjelaskan faktor yang mempengaruhi terjadinya perdagangan internasional, yaitu adanya perbedaan permintaan dan penawaran. Perbedaan permintaan penawaran dapat terjadi karena perbedaan tingkat pendapatan dan selera masyarakat, sehingga mempengaruhi tingkat konsumsi di setiap negara. Sedangkan perbedaan penawaran dapat terjadi karena perbedaan yang mempengaruhi faktor produksi.

Terdapat beberapa pilihan strategi untuk memasuki pasar internasional, menurut Kristanto (2011: 138), yaitu melalui kegiatan ekspor, aliansi strategis (strategi lisensi, *franchising*, *joint venture*) dan yang terakhir melalui *foreign direct investment* dalam bentuk akuisisi yang sudah ada maupun mendirikan anak perusahaan sendiri.

2. Strategi Pemasaran Internasional

Strategi pemasaran adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut (Tjiptono, 2008: 6).

Menurut Kotler dalam Purwanto (2008: 151), dalam mendesain suatu strategi pemasaran, hal terpenting yang perlu dilakukan oleh

manajemen pemasaran adalah penerapan konsep *STP* (*segmenting, targeting, dan positioning*):

Segmenting

Segmentasi adalah suatu proses membagi pasar ke dalam kelompok pelanggan yang memiliki perilaku yang sama atau memiliki kebutuhan yang serupa (Kotler dan Keller, 2009: 228). Kotler dan Armstrong (2008: 226-230) membagi segmentasi pasar konsumen menjadi 4, yaitu segmentasi geografis, segmentasi demografis, segmentasi psikografis, dan segmentasi perilaku.

Targeting

Menurut Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011: 100) mengatakan bahwa pemasaran target adalah evaluasi setiap daya tarik segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen-segmen pasar untuk dimasuki. Dalam menetapkan target pasar, perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk beberapa segmen pasar untuk mengetahui keadaan pasar agar proses pemasaran tepat pada segmen yang ditargetkan.

Positioning

Positioning merupakan salah satu langkah bagi perusahaan untuk dapat memperkenalkan produknya kepada konsumen agar dapat menciptakan suatu kesan bagi konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011: 103) mengartikan *positioning* sebagai *market positioning*. *Market positioning* diartikan sebagai penetapan *positioning* yang bersaing untuk produk dan menciptakan bauran pemasaran yang rinci.

3. Ekspor

Ekspor adalah menjual barang dari dalam negeri ke luar peredaran Republik Indonesia dan barang yang dijual tersebut harus dilaporkan kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Departemen Keuangan (Hamdani, 2015: 32). Keegan dan Green dalam Kristanto (2011: 141) mengatakan bahwa pemasaran ekspor adalah pemasaran terpadu dari barang-barang dan jasa yang ditujukan untuk para pelanggan di pasar-pasar internasional.

4. Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan baik secara langsung atau tidak langsung. Menurut Kotler dan Keller (2009: 63) analisis lingkungan

berkaitan dengan metode analisis yang akan digunakan yaitu analisis *SWOT* yang terdiri dari 4 elemen, yaitu kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Analisis internal akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal akan mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan.

Menurut Wheelen *and* Hunger (2012: 16) analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Analisis lingkungan internal perusahaan terdiri dari keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, operasi dan produksi. Sedangkan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya (Pearce dan Robinson 2013: 92). Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Kotler dan Armstrong (2008a: 82) membagi lingkungan eksternal perusahaan menurut lingkungan demografi, ekonomi, sosiokultural, teknologi, dan politik-hukum, sedangkan lingkungan industry terdiri dari ancaman pesaing baru, kekuatan posisi pembeli, kekuatan pemasok, persaingan antar perusahaan, dan ancaman dari produk/jasa pengganti.

5. Analisis SWOT

Analisis *SWOT* merupakan suatu analisis yang membantu dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan sebuah strategi dalam suatu organisasi berdasarkan informasi dan data yang telah dikumpulkan. Analisis *SWOT* adalah singkatan yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*Threat*) yang merupakan faktor strategis untuk perusahaan (Wheelen *and* Hunger, 2012: 176).

Melalui analisis *SWOT*, perusahaan dapat menganalisis dengan tepat strategi yang ingin diimplementasikan untuk perusahaan atau merumuskan beberapa alternatif strategi lainnya bila perusahaan berada pada kondisi tertentu dengan mempertimbangkan dari keempat faktor tersebut. Dalam membuat serangkaian alternatif strategi, perlu mempertimbangkan kombinasi dari keempat faktor dengan mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (*strenghts-weakness*), strategi WO (*weakness-opportunities*), strategi ST (*strenghts-threat*), strategi WT (*weakness-threat*).

6. Jenis-Jenis Alternatif Strategi

Jenis alternatif strategi terbagi atas 4, yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan (David, 2008: 224-246)

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2010: 14) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini yaitu mengenai faktor yang mendorong PT Pupuk Kalimantan Timur melakukan kegiatan ekspor urea, strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur, serta kekuatan, kelemahan, peluang, dan acaman yang dimiliki perusahaan pada saat melakukan ekspor urea.

3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di PT Pupuk Kalimantan Timur yang berada di Jl. James Simandjuntak No. 1, Bontang, Kalimantan Timur. Peneliti memilih PT Pupuk Kalimantan Timur dengan alasan bahwa PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan juga sebagai salah satu produsen pupuk urea terbesar di Indonesia

4. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung oleh peneliti dari pihak-pihak yang berhubungan dengan obyek penelitian dalam hal ini PT Pupuk Kalimantan Timur. Data sekunder adalah data yang diperoleh/dikumpulkan dan disatukan oleh studi-studi sebelumnya atau yang diterbitkan oleh berbagai instansi lain. Biasanya sumber tidak langsung berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi (Situmorang, 2010: 2).

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2010: 401). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data, sebagai berikut:

- 1) Observasi yang dilaksanakan selama 2 minggu di PT Pupuk Kalimantan Timur
- 2) Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan yang memahami keadaan dan kondisi di PT Pupuk Kalimantan Timur
- 3) Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi dokumen-dokumen dan gambar yang terkait dalam kegiatan ekspor yang dilakukan PT Pupuk Kalimantan Timur.

6. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan ekspor dan analisis dari segi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis tersebut peneliti dapat memperoleh alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan di PT Pupuk Kalimantan Timur di masa yang akan datang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas *matrix IFAS (Internal Factor Analysis Summary)*, *matrix EFAS (External Factor Analysis Summary)*, dan *matrix TOWS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Faktor Perusahaan Melakukan Ekspor

Alasan utama yang mendorong PT Pupuk Kalimantan Timur untuk melakukan kegiatan ekspor adalah visi perusahaan “Menjadi Perusahaan di bidang industri pupuk, kimia dan agribisnis kelas dunia yang tumbuh dan berkelanjutan”. Selain itu, alasan kedua karena kapasitas produksi di PT Pupuk Kalimantan Timur yang tinggi, yaitu sebesar 3,4 juta ton dalam setahun dan untuk dapat memaksimalkan penjualan, PT Pupuk Kalimantan Timur terus mencari pasar baik dalam negeri maupun luar negeri untuk dapat mengimbangi kapasitas produksi tersebut.

2. Strategi Pemasaran

Strategi yang diterapkan PT Pupuk Kalimantan Timur dalam memasarkan produk urea ke luar negeri dengan cara melihat kondisi harga pasar internasional terlebih dahulu untuk dapat mempertimbangkan pasar tujuan yang dirasa lebih menguntungkan dengan kondisi harga pasar tersebut, kemudian memasarkan produk ke tujuan pasar sasaran utama PT Pupuk Kalimantan Timur dengan tiga skema penjualan.

Strategi *Segmenting, Targeting, dan Positioning*

a. *Segmenting*

Segmentasi PT Pupuk Kalimantan Timur adalah negara yang memiliki pertanian cukup luas

dan negara Agraris, karena negara Agraris merupakan negara yang sebagian besar penduduknya berprofesi sebagai petani. Idealnya negara-negara ini membutuhkan pupuk untuk bercocok tanam, dan umumnya menggunakan pupuk urea untuk bercocok tanam, karena urea cocok untuk negara-negara yang beriklim hangat.

b. Targeting

PT Pupuk Kaltim memiliki beberapa target pasar yaitu industri, perkebunan, pertanian dan Asia Tenggara. Di Indonesia, target pasarnya adalah perkebunan, pertanian dan industri. Perkebunan dan pertanian merupakan target utama perusahaan karena umumnya urea cocok digunakan sebagai pupuk pada sektor tersebut. PT Pupuk Kalimantan Timur tidak menetapkan target yang spesifik untuk pasar luar negeri. Namun, Asia Tenggara menjadi salah satu target pasar di luar negeri, karena secara letak geografisnya lebih dekat dengan perusahaan, selain itu Asia Tenggara juga merupakan salah satu negara agraris yang di mana negara tersebut masih bercocok tanam, sehingga Asia Tenggara merupakan target yang tepat sebagai tujuan ekspor.

c. Positioning

Positioning diartikan sebagai *market positioning*, di mana *market positioning* sebagai penetapan *positioning* yang bersaing untuk produk dan menciptakan sebuah bauran pemasaran yang rinci. Dalam proses penentuan *positioning* milik PT Pupuk Kalimantan Timur maka perlu menggunakan bauran pemasaran.

Procu duct

Bisnis utama PT Pupuk Kalimantan Timur adalah memproduksi dan menjual urea, amoniak, dan pupuk NPK dengan segmen pasar dalam negeri dan luar negeri. Produk urea yang dimiliki PT Pupuk Kalimantan Timur dibagi menjadi 2 jenis, yaitu produk pupuk subsidi dan produk pupuk non subsidi. Produk pupuk urea non subsidi memiliki dua pasar sasaran, yaitu pasar luar negeri dan pasar dalam negeri. PT Pupuk Kalimantan Timur memasarkan produknya ke luar negeri dengan cara ekspor.

Price

Penentuan harga PT Pupuk Kalimantan Timur untuk produk pupuk subsidi, pupuk nonsubsidi, dan produk pupuk yang di ekspor berbeda-beda. Harga pupuk subsidi sudah ditetapkan oleh pemerintah. Sedangkan untuk harga pupuk non subsidi dalam negeri dan harga urea

yang akan di ekspor, PT Pupuk Kalimantan Timur mengacu pada kurs yang sedang berlaku, situasi pasar internasional dan harga pupuk urea internasional.

Place

PT Pupuk Kalimantan Timur berada di Kota Bontang, Kalimantan Timur. Lokasi PT Pupuk Kalimantan Timur dapat dikatakan strategis karena berada di pinggir laut sehingga dapat melakukan kegiatan ekspor melalui jalur laut. Selain itu, letak geografis perusahaan yang dekat dengan negara tetangga seperti Malaysia, Cina, Vietnam, Singapore, Thailand, Filipina, dan India, sehingga jarak pengiriman antar negara juga tidak terlalu jauh. Sedangkan untuk dalam negeri, PT Pupuk Kalimantan Timur tidak hanya memiliki gudang yang berada di lokasi perusahaan itu sendiri, tetapi gudang-gudang tersebut tersebar di berbagai kota di seluruh Indonesia yang berfungsi sebagai tempat menampung pupuk urea subsidi maupun nonsubsidi dan sebagai tempat untuk melakukan pendistribusian pupuk urea ke beberapa daerah.

Promotion

Kegiatan promosi yang dilakukan PT Pupuk Kalimantan Timur melalui presentasi, mengikuti pameran, menerbitkan brosur, dan melakukan sosialisasi. Selain itu, kegiatan promosi yang dilakukan yaitu melalui *website*. *Website* digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu kegiatan promosi untuk dapat mengenalkan perusahaan dan juga produk-produk yang di produksi oleh perusahaan. Kegiatan promosi yang dilakukan untuk produk ekspor pupuk urea melalui konferensi internasional dengan melakukan presentasi terkait produk.

3. Analisis Lingkungan Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Keuangan

Keadaan keuangan PT Pupuk Kalimantan Timur selalu mengalami perkembangan disetiap tahunnya. Penjualan yang dihasilkan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur dari tahun 2011-2014 mengalami peningkatan, namun di tahun 2015 penjualan yang dihasilkan mengalami penurunan. Menurunnya penjualan ini sebagai dampak dari fluktuasi nilai tukar dan penurunan penjualan urea ekspor karena harga jual urea di pasar internasional menurun. Di tengah kondisi pasar yang tidak menentu membuat perusahaan untuk bekerja lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya dengan memaksimalkan pemanfaatan peluang dan potensi penjualan di pasar

dalam negeri dan penjualan luar negeri untuk pasar amoniak.



Gambar 1 Grafik Pertumbuhan Laba PT Pupuk Kalimantan Timur Tahun 2011-2015

Sumber: Annual report PT Pupuk Kalimantan Timur tahun 2015, www.pupukkaltim.com

Pemasaran

PT Pupuk Kalimantan Timur memiliki tiga produk utama, yaitu Amoniak, Urea, dan NPK. Produk pupuk urea dibagi menjadi dua yaitu produk pupuk subsidi dan produk pupuk nonsubsidi, di mana untuk produk subsidi dipasarkan meliputi dua pertiga wilayah Indonesia, sedangkan untuk produk pupuk non subsidi dipasarkan baik dalam negeri maupun luar negeri. Ada beberapa negara yang menjadi tujuan ekspor PT Pupuk Kalimantan Timur antara lain Asia Tenggara, Australia, Eropa, Amerika Serikat, Amerika Latin, dan lain-lain.

Sumber Daya Manusia

Dalam membentuk tenaga kerja yang berkualitas dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks, maka perusahaan harus menentukan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan, sehingga kedepannya perusahaan dapat meminimalisir hambatan dan tercapainya tujuan perusahaan. PT Pupuk Kalimantan Timur menerima karyawan mulai dari SMA/SMK, Diploma (D3), sampai dengan jenjang Sarjana (S1) melalui beberapa tahapan rekrutmen. Selain itu, para karyawan juga akan mengikuti beberapa pelatihan seperti *On The Job Training* (OJT) yang dilakukan selama 9 bulan untuk calon karyawan baru dan pelatihan lainnya yang akan terus diberikan untuk dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan profesionalisme karyawan dalam menghadapi persaingan global.

Operasi dan Produksi

Selama kegiatan produksi berlangsung, PT Pupuk Kalimantan Timur selalu melakukan pengecekan terhadap produk yang dihasilkan secara rutin dan berkala. Hasil produksi di setiap pabrik dan produk yang berada di gudang penyimpanan selalu di pantau secara rutin untuk mengecek kualitas produksinya agar kualitas yang dimiliki dan kualitas produk yang akan dipasarkan merupakan kualitas yang baik. Selain itu, kegiatan pendistribusian barang ke konsumen dalam negeri dilakukan melalui gudang perusahaan yang terletak di setiap provinsi, sedangkan pendistribusian barang untuk produk non subsidi dibagi menjadi dua, yaitu untuk penjualan dalam negeri dan penjualan luar negeri dan alur pendistribusiannya juga berbeda.

b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

1) Analisis Lingkungan Umum

Demografi

Kondisi permintaan urea ekspor terbesar berada di wilayah Asia dengan total permintaan impor sebesar 17,8 juta ton atau sebesar 36% dari total impor urea seluruh dunia. Besarnya permintaan impor pupuk di Asia dipengaruhi oleh besarnya kebutuhan pengaplikasian pupuk untuk kebutuhan pertanian. Benua Asia menjadi pasar yang besar bagi PT Pupuk Kalimantan Timur. Pasar utama PT Pupuk Kalimantan Timur salah satunya adalah negara-negara seperti di Asia Tenggara.

Ekonomi

Menurut laporan *world bank* mengenai *Global Economic Prospect* yang dikeluarkan pada Januari 2017, mengatakan bahwa pertumbuhan ekonomi di pasar dan negara berkembang secara keseluruhan naik menjadi 4,2% dari tahun sebelumnya ditengah harga komoditas yang naik secara perlahan. Selain itu di tahun 2017, perekonomian di negara ASEAN akan tetap mengalami pertumbuhan menjadi sebesar 5,1 % untuk Indonesia, 4,5% Malaysia, 6,8% Filipina, 6,5% Vietnam. Naiknya harga komoditas membuat negara-negara terus meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Harga komoditas yang mulai stabil dan pertumbuhan perekonomian di negara berkembang yang terus meningkat, bisa menjadi salah satu peluang yang dimiliki PT Pupuk Kalimantan Timur.

Sosiokultural

Penduduk yang dominan bermata pencaharian sebagai petani adalah Benua Asia, seperti di Vietnam yang 70% penduduknya bermata pencaharian sebagai petani. Filipin 47% lahan di

negaranya merupakan lahan pertanian, selain itu penduduknya bekerja di industri pertanian. Dua karakteristik dari negara Vietnam dan Filipin merupakan suatu peluang bagi perusahaan untuk dapat memaksimalkan penjualannya ke negara tersebut.

Teknologi

Urea dapat digunakan sebagai bahan industri kimia seperti pembuatan bom atau sebagai bahan industri lainnya. Perkembangan teknologi ini bisa menjadi bahan pertimbangan dan juga merupakan suatu peluang bagi PT Pupuk Kalimantan Timur untuk dapat mengembangkan produknya menjadi suatu produk lainnya, sehingga perusahaan tidak hanya menjual urea yang dapat dipakai untuk sektor pertanian saja, tetapi bisa juga digunakan untuk sektor industri.

Politik dan Hukum

Urea merupakan barang ekspor yang diawasi oleh kepabeanan, sehingga perlu ada persetujuan terlebih dahulu dari pemerintah Indonesia sebelum melakukan kegiatan ekspor urea. Selain itu, dukungan dari pemerintah di negara tujuan berperan penting dalam menunjang keberlangsungan kegiatan ekspor dan impor barang. Salah satunya adalah regulasi yang ditetapkan pemerintah Vietnam mengenai kebijakan pajak untuk pupuk yang di impor.

2) Analisis Lingkungan Industri

Ancaman Pesaing Baru

Ancaman pertumbuhan industri pesaing yang cukup tinggi khususnya untuk wilayah Asia, dengan adanya beberapa pendirian pabrik baru seperti di Malaysia, Vietnam, dan industri pupuk di China. Negara tersebut berada di wilayah geografis yang sama dengan posisi PT Pupuk Kalimantan Timur, sehingga berdirinya perusahaan sejenis akan mempengaruhi permintaan terhadap produk yang dimiliki PT Pupuk Kalimantan Timur.

Kekuatan Posisi Pembeli

Pembeli dalam industri pupuk urea melakukan pembelian dalam jumlah yang besar agar dapat mengoptimalkan biaya pengiriman dari negara asal produk ke negara tujuan, karena pembeli juga perlu mempertimbangkan biaya transportasi kargo. PT Pupuk Kalimantan Timur memiliki kualitas produk yang baik, selain itu letak geografis perusahaan yang dekat dengan negara di Asia Tenggara sehingga untuk biaya ke negara di Asia Tenggara lebih murah, yang menjadikan posisi pembeli semakin kuat di pasar Asia.

Kekuatan Pemasok

PT Pupuk Kalimantan Timur memiliki pemasok utama dalam memproduksi pupuk urea, salah satunya adalah perusahaan gas alam. Harga gas yang masih tinggi mempengaruhi harga urea yang dijual ke pasar. Namun, ada alternatif lain sebagai bahan baku dasar dalam pembuatan pupuk urea yaitu batu bara, seperti yang digunakan oleh perusahaan pupuk di luar negeri.

Persaingan Antar Perusahaan

Persaingan yang dimiliki PT Pupuk Kalimantan Timur adalah perusahaan yang memproduksi pupuk urea yang berada di pasar luar negeri. PT Pupuk Kalimantan Timur memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menghadapi persaingan industri yang semakin kompetitif.

Ancaman dari Produk atau Jasa Pengganti

Adanya kemungkinan *trend* pemupukan tidak lagi menggunakan pupuk urea sebagai komponen untuk tanaman, tetapi diganti dengan pupuk lain yang tentu memiliki manfaat yang tidak kalah bagusnya dengan pupuk urea. Produk-produk pengganti dari pupuk urea adalah pupuk organik, pupuk cair (*Urea Ammonium Nitrate Solution*), dan pupuk nitrat.

c. Analisis SWOT

Matriks IFAS

Berdasarkan analisis lingkungan internal yang dilakukan, maka dapat dirumuskan beberapa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut kekuatan yang dimiliki PT Pupuk Kalimantan Timur, yaitu: (1)Memiliki kapasitas produksi terbesar di Indonesia, (2)Pelabuhan khusus milik perusahaan, (3)Memiliki sarana gudang produksi, (4)Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, (5)Letak geografis perusahaan yang strategis, (6)Kualitas produk terjamin. Sedangkan untuk kelemahan yang dimiliki PT Pupuk Kalimantan Timur, diantaranya: (1)Harga gas alam kurang kompetitif, (2)Kapasitas produksi yang terbatas untuk di ekspor, (3)Belum bisa memuat menggunakan container, (4)Belum melakukan penjualan dengan *term CFR/CIF*, (5)Permintaan urea dalam bentuk kantong (*in bag*) khusus untuk ekspor.

Matriks EFAS

Berdasarkan analisa lingkungan eksternal yang dilakukan, maka dapat dirumuskan beberapa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Berikut peluang yang dimiliki PT Pupuk Kalimantan Timur, yaitu: (1)Permintaan pasar urea

ekspor yang masih tinggi, (2) Mengikuti asosiasi internasional untuk dapat memperluas pasar, (3) Karakteristik penduduk Asia Tenggara yang masih bercocok tanam, (4) Penggunaan urea sebagai bahan baku industri. Sedangkan ancaman yang dihadapi PT Pupuk Kalimantan Timur diantaranya: (1) Pertumbuhan industri di pasar urea internasional, (2) Kondisi pasar urea yang berubah setiap saat, (3) Terbatasnya izin penjualan ekspor urea, (4) Terbatasnya gas alam sebagai bahan baku pembuatan urea, (5) Harga urea internasional yang fluktuatif

Matriks IE

Pada matriks *IE*, posisi PT Pupuk Kalimantan Timur berada pada sel I, yaitu “*Growth and Build*”, dimana posisi tersebut didesain untuk mencapai pertumbuhan perusahaan. Dalam posisi tersebut, strategi yang umum digunakan adalah strategi intensif dan strategi integratif.

Matriks SWOT

Berdasarkan analisis Matriks *IFAS* dan *EFAS*, menghasilkan empat rumusan alternatif strategi yang dapat dimanfaatkan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, antara lain:

Strategi SO (Strength-Opportunities)

Melakukan diversifikasi produk, mempertahankan kualitas produk yang dimiliki perusahaan, melakukan penetrasi pasar melalui kerjasama dengan distribusi asing, dan melakukan riset pasar potensial.

Strategi ST (Strength-Threats)

Mempertahankan kualitas produk dan keunggulan produk perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor di luar negeri, melakukan penjualan *long term contract* untuk jaminan pasar atas produk urea, dan memaksimalkan penjualan di pasar dalam negeri pada saat harga pasar urea turun

Strategi WO (Weakness-Opportunities)

Menerapkan skema penjualan dengan *term CIF* atau *CFR* untuk menarik pasar urea, dan menambah sarana fasilitas yang dapat mendukung kegiatan ekspor seperti *container*

Strategi WT (Weakness-Threats)

Mencari alternatif lain selain penggunaan gas alam dan menerapkan strategi *cost leadership*.

d. Rekomendasi Alternatif Strategi

Berdasarkan analisis SWOT, rekomendasi strategi yang sesuai untuk posisi “*Growth and Build*” adalah strategi intensif dan strategi integratif. Beberapa alternatif strategi yang dapat direkomendasikan kepada PT Pupuk Kalimantan Timur adalah *Backward Intergration Strategy*, sedangkan untuk strategi intensif yaitu *Market Development Strategy*, *Product Development Strategy*, dan *Market Penetration*.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang memproduksi pupuk dan amoniak yang dipasarkan baik dalam negeri maupun luar negeri. Perusahaan melakukan kegiatan ekspor karena adanya kapasitas produksi di PT Pupuk Kalimantan Timur yang tinggi dan sebagai cara untuk mencapai visi perusahaan. Strategi *STP* yang telah dilakukan sudah cukup baik dan efektif, karena PT Pupuk Kalimantan Timur telah membedakan segmentasi pasarnya dan memiliki target pasar yang cukup jelas. Dalam *positioning*, PT Pupuk Kalimantan Timur memiliki beberapa keunggulan dalam *market positioning*.

PT. Pupuk Kalimantan Timur memiliki peluang dan kesempatan yang luas untuk dapat memperluas pasarnya. Namun untuk memanfaatkan peluang yang ada, perusahaan perlu memahami faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan agar dapat bertahan dalam dunia bisnis yang semakin ketat dan untuk perkembangan perusahaan kedepannya.

2. Saran

Beberapa saran yang dapat peneliti berikan kepada PT Pupuk Kalimantan Timur antara lain:

- a) Meninjau batu bara sebagai bahan baku pembuatan pupuk agar dapat menekan biaya produksi sehingga harga jual produk tetap kompetitif di pasar urea internasional.
- b) Melakukan penetrasi pasar melalui kerjasama dengan distributor asing di beberapa pasar potensial seperti India, Thailand sebagai strategi untuk mengembangkan pangsa pasar.

- c) Mempertahankan kualitas produk yang dimiliki, melakukan diversifikasi produk dalam upaya mengembangkan produk urea yang digunakan untuk bahan baku industri seperti penggunaan urea untuk mengurangi emisi kendaraan atau bahan baku industri lainnya.
- d) Meningkatkan kegiatan promosi dengan cara melakukan kerjasama dengan distributor di luar negeri dan membangun gudang penyimpanan di negara tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2008. *Manajemen Strategis: Konsep*. Dialihbahasakan oleh Ichsan Setiyo Budi, S.E., M.Si.,Ak. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamdani. 2015. *Ekspor-Impor Tingkat Dasar*. Level Dua. Jakarta: Bushindo
- Hills, Charles W.L. 2008. *Global Business Today*. New York: McGraw-Hill
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, MM. Edisi 12. Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, MM. Edisi 13. Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Kristanto, Jajat. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional: Sebuah Pendekatan Strategi*. Jakarta: Erlangga
- Pearce, John A dan Richard B. Robinson Jr. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Dialihbahasakan oleh Nia Pramita Sari. Edisi 12. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Situmorang, Syafizal Helmi. 2010. *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USU Press
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. ALfabeta
- Wheelen, Thomas L and J. David Hunger. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteen Edition. United States of America: Pearson.

Internet

- Fertecon Agribusiness Intelligence. 2016. “Urea Outlook: Quarterly Outlook for The International Urea Market, December 2016”, diakses pada tanggal 2 Maret 2017 dari <https://fertecon.agra-net.com/>
- Mordor Intelligence. 2017. “Fertilizers Market – Vietnam Industry Analysis, Trends and Forecasts (2017 - 2022)”, diakses pada tanggal 28 Juni 2017 dari <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/vietnam-fertilizers-market>
- PT Pupuk Kalimantan Timur. 2015. “Annual Report: Mengoptimalkan Peluang Mewujudkan Nilai”, diakses pada tanggal 18 Maret 2017 dari <http://www.pupukkaltim.com/ina/hubungan-investor-annual-report/>.
- Republik Indonesia. 1995. “Undang-undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan Pasal 1 Butir 14”, diakses pada tanggal 01 November 2016 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fullText/1995/10TAHUN~1995UU.HTM>
- World Bank. 2017. “Global Economic Prospect: Weak Investment in Uncertain Times”, diakses pada tanggal 23 maret 2017 dari <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25823/9781464810169.pdf>.
- World Economic Outlook. 2017. “Gaining Momentum?”, diakses pada tanggal 30 Juni 2017 dari <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/April/pdf/text.ashx>