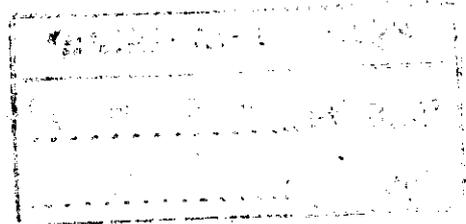


T
658.81
SUS ✓
&
1998

**STRATEGI PEMASARAN MESIN POMPA AIR
PADA PT. KUBOTA INDONESIA
SEMARANG**

TESIS

***Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen***



Diajukan Oleh :

POERNOMO PUSPO SUSILO, SE

NIM : C102950121

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1998**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis Berjudul :

**STRATEGI PEMASARAN MESIN POMPA AIR
PADA PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

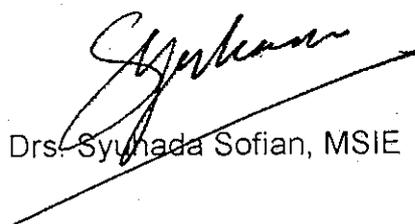
yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Poernomo Puspo Susilo, SE

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 24 Juni 1998
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 25 Juni 1998

Pembimbing Utama/Ketua


Drs. Syuhada Sofian, MSIE

Pembimbing/Anggota


Drs. Darsono, MBA, Akt

ABSTRACT

The decline of sale volume and water pump machine market share at PT. Kubota Indonesia Semarang in several recent years is a background of writing this thesis. The purpose of this thesis is to identify the strength and weakness, opportunity and threat in order to determine the position of company's business and to formulate the development of marketing strategy at PT. Kubota Indonesia Semarang in marketing water pump machine so that it can increase the sale volume and it's product market share.

The condition of PT. Kubota Indonesia Semarang in marketing water pump machine up to now :

1. Both sale volume and market share fluctuate tending to decline.
2. Marketing strategy up to now has not been effective yet.
3. Promotion activity is done by direct approach to the consumers.
4. Stressing on the smooth product by giving good service after sale.

By using SWOT analysis approach (Strength Weakness Opportunity and Threat), PT. Kubota Indonesia Semarang can be identified from the Strength and Weakness fields and also Opportunity and Threat ones, this company is on the speculative business company position and it is safe market situation which is growing with oligopoly market structure. It means

that the chances to develop are still high, but the competition is also getting tighter and tighter. So based on the matrix SWOT, PT. Kubota Indonesia Semarang is on an invest position, it means the position which has opportunity or alternative strategy which is better to develop the investment of the company.

The development of marketing strategy which is done deals with the result of SWOT analysis to increase sale volume and water pump market share at PT. Kubota Indonesia Semarang by carrying out the strategic program below :

1. Analysis of Determining Company's Objective, to increase the performance of the company by seeing the objective of company as below :
 - a) Product is emphasized on handling the majority consumers who prefer cheap price although in low quality, so that it is necessary to make co product which quality has been adapted.
 - b) Growth is stressed on making use of capacity which has not been fully used.
 - c) Profit of the company should always be on the normal rate.
 - d) Market share is carried out by taking over others market share trade mark by using marketing strategy which attacks other products.

- e) Giving consumers satisfaction by giving good service after sale and spare part. Support which is tight related to marketing network.

2. Marketing Strategy from fields below :

- a) Policy of Product which is manufactured by company include :

- (I) Quality of product by carrying out intensive controlling on quality of component, the development of human resources, and also making evaluation on every stage of production.
- (ii) Diversification of product by revising product design according to the consumers need, doing research and development, and developing product with higher capacities.
- (iii) Service of product by giving product knowledge manual and practical maintenance when the consumers purchasing product, erecting service facility as information center together with its mechanics which are sold in branches / dealers.

- b) Policy of Price by giving discount or determining mark-up on dealers to avoid the various sale price of water pump machine product.

- c) Policy of Promotion is carried out through mass media, audio visual either electronic or printing, direct sale, trading promotion which intends to attack other competitors.

- d) Policy of Distribution is carried out by a communication / relationship through whole agency network / branch sale, to sub dealer.

RINGKASAN

Penurunan volume penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang, dalam beberapa tahun terakhir ini merupakan masalah yang melatar belakangi penulisan tesis. Tesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi baik kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dan merumuskan pengembangan strategi pemasaran PT. Kubota Indonesia Semarang dalam memasarkan mesin pompa air sehingga dapat meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar produknya.

Kondisi yang dialami PT. Kubota Indonesia Semarang dalam memasarkan produk mesin pompa air selama ini sebagai berikut :

1. Volume penjualan maupun pangsa pasar berfluktuasi cenderung menurun.
2. Strategi pemasaran selama ini belum efektif.
3. Kegiatan promosi dilakukan dengan pendekatan langsung pada konsumen.
4. Menekankan kelancaran produk dengan memberikan pelayanan purna jual yang baik.

Dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT (Strength Weakness Opportunity and Threat) PT. Kubota Indonesia Semarang dapat diidentifikasi dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman, perusahaan berada pada posisi bisnis sebagai perusahaan yang spekulatif dan aman dalam situasi pasar yang sedang tumbuh dengan struktur pasar oligopoli. Artinya kesempatan untuk berkembang masih tinggi tetapi persaingan juga semakin ketat. Maka berdasarkan pada matrix SWOT PT. Kubota Indonesia Semarang berada dalam posisi Invest, yaitu posisi yang mempunyai peluang atau alternatif strategi yang lebih banyak untuk mengembangkan investasi perusahaan.

Adapun pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan berkenaan dari hasil analisa SWOT untuk meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang dengan melaksanakan program strategi sebagai berikut :

1. Analisa Penetapan Tujuan Perusahaan, meningkatkan kinerja perusahaan dengan melihat tujuan perusahaan sebagai berikut :

- a) Produk ditekankan untuk mengatasi mayoritas konsumen yang menyukai harga lebih murah walaupun kualitas rendah, maka perlu membuat produk pendamping dengan kualitas yang disesuaikan.

- b) Pertumbuhan ditekankan dengan memanfaatkan kapasitas yang belum sepenuhnya dimanfaatkan.
- c) Keuntungan perusahaan hendaknya selalu berada pada tingkat wajar.
- d) Pangsa Pasar dilakukan dengan merebut pangsa pasar merek lain dengan strategi pemasaran yang bersifat menyerang produk lain
- e) Memberikan kepuasan konsumen dengan penekanan pelayanan purna jual dan spare part. Support yang erat kaitannya dengan perluasan jaringan pemasaran.

2. Strategi Pemasaran dari sisi sebagai berikut :

- a). Kebijakan Produk yang dihasilkan perusahaan mencakup :
 - (i) Kualitas produk dengan melakukan pengawasan intensif kualitas komponen, peningkatan SDM, maupun mengadakan evaluasi tiap tahapan produksi.
 - (ii) Diversifikasi produk dengan melakukan penyempurnaan design produk sesuai keinginan pembeli, melakukan riset and development maupun mengembangkan produk dengan kapasitas lebih tinggi.
 - (iii) Pelayanan produk dengan memberikan pengetahuan penggunaan dan pemeliharaan praktis pada saat konsumen melakukan pembelian, mendirikan fasilitas perbaikan sebagai pusat informasi beserta tenaga mekanisnya yang terjual di cabang / dealer .

- b). Kebijakan Harga antara lain dengan pemberian diskon maupun penentuan adanya mark-up pada dealer untuk menghindari variasi harga jual produk mesin pompa air.
- c). Kebijakan Promosi dilakukan dengan periklanan melalui mass media, audio visual baik media cetak maupun elektronik, penjualan secara pribadi, promosi dagang bertujuan menyerang pesaing lain.
- d) Kebijakan Distribusi dilakukan dengan adanya hubungan / komunikasi ke seluruh jaringan agen / cabang penjualan, maupun sub dealer.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya, sehingga kami dapat menyelesaikan penulisan Tesis dengan judul "Strategi Pemasaran Mesin Pompa Air Pada PT. Kubota Indonesia Semarang " dengan baik.

Penulisan Tesis ini merupakan salah satu tugas untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro.

Dengan keberhasilan dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini, kami mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, Msc selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Soewito, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs. Syuhada Sofian, MSIE, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan dalam penulisan Tesis ini.
4. Bapak Drs. Darsono, MBA, Akt, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan dalam penulisan Tesis ini.
5. Para Dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dalam penulisan Tesis ini.

6. Pimpinan dan Staf PT. Kubota Indonesia Semarang.
7. Istri dan anak-anakku Andrianto Pambudi dan Alya Takwarina tercinta yang telah banyak memberikan dorongan dan inspirasi dalam penulisan Tesis ini.
8. Teman-teman khususnya mahasiswa angkatan III tahun 1995 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan Tesis ini.
9. Teman-teman Bappeda Tk. I Jawa Tengah yang telah memberikan dukungan dalam penulisan Tesis ini.
10. Berbagai pihak yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini.

Kami menyadari bahwa Tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu sangat kami harapkan kritik dan saran demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhirnya harapan kami semoga Tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan PT. Kubota Indonesia Semarang.

Semarang, 1998

Penulis,

Poernomo Puspo Susilo, SE

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Abstract.....	iii
Ringkasan.....	vi
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.3.1. Tujuan.....	8
1.3.2. Kegunaan.....	8
BAB II. TELAAH PUSTAKA	10
2.1. Telaah Pustaka.....	10
2.1.1. Pengertian Pemasaran.....	10

2.1.2. Strategi Bersaing.....	12
2.1.3. Strategi Pemasaran.....	27
2.2. Penelitian Terdahulu.....	34
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	36
BAB III. METODE PENELITIAN.....	39
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.1.1. Data Primer.....	39
3.1.2. Data Sekunder.....	40
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.2.1. Wawancara secara langsung.....	41
3.2.2. Wawancara dengan bantuan kuesioner.....	41
3.3. Metode Analisa Data.....	41
BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....	45
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	45
4.2. Lokasi Perusahaan.....	49
4.3. Struktur Organisasi & Personalia.....	50
4.3.1. Struktur Organisasi.....	50
4.3.2. Personalia.....	53
4.3.2.1. Koperasi.....	55

4.3.2.2. SPSI.....	55
4.4. Produksi dan Pemasaran.....	57
4.4.1. Produksi.....	57
4.4.2. Pemasaran.....	59
BAB V. ANALISIS PEMASARAN PT. KUBOTA INDONESIA SMG.....	63
5.1. Informasi Data Penelitian.....	63
5.2. Hasil Analisis yang diperoleh	64
5.2.1. Analisis Variabel Eksternal.....	65
5.2.1.1. Analisa Peluang.....	67
5.2.1.2. Analisa Ancaman.....	69
5.2.2. Analisis Variabel Internal.....	73
5.2.3. Matrix SWOT PT. Kubota Indonesia Semarang.....	78
5.3. Pengembangan Strategi Pemasaran.....	80
5.3.1. Analisa Penetapan Tujuan Perusahaan.....	82
5.3.1.1. Kualitas Produk.....	82
5.3.1.2. Pertumbuhan Pasar.....	84
5.3.2.3. Pangsa Pasar.....	84
5.3.1.4. Keuntungan.....	85
5.3.1.5. Kepuasan Konsumen.....	86
5.3.2. Strategi Pemasaran.....	87

5.3.2.1. Kebijakan Produk.....	88
5.3.2.2. Kebijakan Harga.....	92
5.3.2.3. Kebijakan Promosi.....	93
5.3.2.4. Kebijakan Distribusi.....	95
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
6.1. Kesimpulan.....	100
6.2. Saran.....	101
Daftar Pustaka.....	103
Lampiran-lampiran.....	105-120

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Volume Penjualan Mesin Pompa Air PT. Kubota	
Indonesia Semarang.....	4
Tabel 1.2. Pangsa Pasar Mesin Pompa Air.....	5
Tabel 3.1. Matrix Posisi SWOT	44
Tabel 4.1. Komposisi Kepemilikan Saham PT. Kubota Indonesia	
Semarang.....	47
Tabel 4.2. Posisi Karyawan dan Karyawan pemasaran PT. Kubota	
Indonesia Semarang	54
Tabel 4.3. Jenis Produk PT. Kubota Indonesia Semarang	58
Tabel 4.4. Daerah Pemasaran PT. Kubota Indonesia Semarang.....	62
Tabel 5.1. Nilai Elemen Peluang Lingkungan PT. Kubota	
Indonesia Semarang.....	68
Tabel 5.2. Nilai Elemen Ancaman Lingkungan PT. Kubota	
Indonesia Semarang.....	70
Tabel 5.3. Perhitungan Nilai Keunggulan Strategis PT. Kubota	
Indonesia Semarang	76
Tabel 5.4. Matrix Posisi Bisnis PT. Kubota Indonesia Semarang.....	79

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kelima Kekuatan yang mempengaruhi persaingan perusahaan.....	23
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian Tesis.....	37
Gambar 5.1. Matrix ETOP PT. Kubota Indonesia Semarang.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1.a. Perhitungan bobot dan penilaian elemen peluang	105
Lampiran 1.b. Perhitungan bobot dan penilaian elemen ancaman.....	108
Lampiran 1.c. Perhitungan bobot dan penilaian kekuatan dan kelemahan.....	110
Lampiran 2.a. Daftar Kuesioner untuk 3 manager Mesin Pompa Air merek Kubota.....	112
Lampiran 2.b. Daftar Kuesioner untuk 7 manager Mesin Pompa Air selain merek Kubota.....	116
Lampiran 3. Struktur organisasi PT. Kubota Indonesia Semarang.....	119
Lampiran 4. Produk Mesin Pompa Air PT. Kubota Indonesia Semarang.....	120

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Memasuki milenium ketiga, persaingan bisnis semakin ketat dan kompleks. Setiap perusahaan dituntut untuk merumuskan dan mengambil kebijakan secara tepat dan strategis. Hal itu perlu dilakukan agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*), dan berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kelangsungan usaha atau perkembangan usaha tergantung pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi selera konsumennya. Loyalitas konsumen harus dibangun agar produk yang dihasilkan dapat diserap oleh pasar. Fungsi manajemen yang terkait dengan hal tersebut adalah pemasaran (*marketing*). Dalam kondisi seperti sekarang ini, diperlukan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan tingkat persaingan produk yang dihasilkannya.

PT. Kubota Indonesia Semarang adalah penghasil mesin pompa air untuk pertanian. PT. Kubota Indonesia Semarang merupakan usaha patungan antara investor dalam negeri dengan investor luar negeri dari Jepang. Saat ini perusahaan menghadapi berbagai masalah dalam

pemasaran mesin pompa air. Faktor-faktor yang menyebabkannya antara lain :

1. Kebijakan Pemerintah dibidang Pertanian

Sejak Pelita I, pemerintah mengembangkan program intensifikasi dan ekstensifikasi pertanian. Keberhasilan program tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan pola dalam bidang pertanian, yaitu dari petani tradisional menjadi petani modern. Perubahan itu berpengaruh pada pola konsumsi dan kebutuhan serta perilaku petani dalam pembelian dan penggunaan mesin pompa air sebagai peralatan pertanian modern.

2. Deregulasi

Pemerintah telah mengadakan beberapa deregulasi, diantaranya yang terkait dengan industri mesin pompa air adalah:

a. Penghapusan Daftar Negatif Investasi (DNI) mengenai mesin pompa air.

Akibat penghapusan DNI, banyak merek pompa air baru masuk ke Indonesia, terutama dari RRC. Produk RRC dijual dengan harga 35% lebih rendah dibanding produk-produk sejenis dari Jepang. Di pasaran, terdapat lima merek pompa air, yaitu: Kubota, Yanmar, Honda, Komatsu, dan merek dari RRC. Masing-masing merek mempunyai beberapa model. Tentu saja hal itu menambah ketatnya

persaingan dan mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

b. Kebijakan pengurangan impor bahan baku

Pemerintah melalui Surat Keputusan Menteri Perindustrian nomor 165/M/SK/S/1996 mengharuskan industri mesin pompa air menggunakan 88% komponen dalam negeri. Pada saat ini PT. Kubota Indonesia Semarang hanya memenuhi maksimum 57%, dimana secara *in house* hanya 20% dan sisanya disubkontrakkan. Permasalahan yang timbul bukan karena kesulitan memenuhi kandungan lokal, tetapi biaya produksi (*cost of production*) atas komponen nasional jauh lebih tinggi dibandingkan harga produk impor sehingga harga jual mesin pompa air menjadi lebih tinggi. Disisi lain, kualitas komponen lokal juga masih diragukan.

3. Pengaruh musim

Siklus tanam padi dipengaruhi oleh musim. Pola itu berpengaruh pada penjualan mesin pompa air. Keterkaitan dengan musim itu membawa konsekuensi pada pola produksi. Akibatnya pada saat volume produksi rendah, biaya produksi per unit meningkat. Penjualan hasil produksi melalui *main dealer* juga mengakibatkan harga jual mesin pompa air relatif tinggi. Salah satu penyebabnya adalah tidak adanya ketegasan perusahaan dalam menentukan harga jual pada setiap distributornya. Perusahaan hanya memberikan diskon kepada *main dealer* maupun *sub dealer* dan membolehkan mereka untuk menentukan *mark-up*

sampai dengan batas tertentu.

Sebagai akibatnya, selama enam tahun terakhir (1991-1996) volume penjualan berfluktuasi dengan kecenderungan menurun. Sebagai akibatnya pangsa pasar perusahaan juga cenderung menurun. Adapun volume penjualan mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
VOLUME PENJUALAN MESIN POMPA AIR
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG (1991-1996)

TAHUN	VOLUME (UNIT)	NAIK/TURUN (%)
1991	21.590	-
1992	19.878	-7,93
1993	20.378	+4,32
1994	19.917	-2,26
1995	18.628	-6,47
1996	18.270	-1,92
Rata- rata/tahun	19.776,8	-2,852

Sumber : PT. Kubota Indonesia Semarang.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa rata-rata penjualan mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang selama enam tahun terakhir berfluktuasi dengan kecenderungan menurun dengan tingkat pertumbuhan sebesar 2,852% pertahun.

Besarnya pangsa pasar mesin pompa air kelima merek dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2
PANGSA PASAR (MARKET SHARE)
MESIN POMPA AIR

NAMA PRODUK/ PERUSAHAAN	PANGSA PASAR (%)					PANGSA PASAR RATA-RATA/THN	PERTUMBUHAN RATA-RATA/THN
	'91	'92	'93	'94	'95		
Kubota Ind	25	22	23	21	21	22,4	-4,05 %
Yanmar	21	23	22	22	22	22,0	+1,30 %
RRC	22	23	24	25	25	23,8	+3,20 %
Honda	15	15	14	14	14	14,4	-1,60 %
Komatsu	17	17	17	18	18	17,4	+1,40 %
JUMLAH	100	100	100	100	100	100	

Sumber : PT. Kubota Indonesia Semarang.

Tabel 1.2 menunjukkan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang juga berfluktuasi dengan kecenderungan menurun rata-rata 4,05 % per tahun. Pada tahun 1991 Kubota menguasai 25% pasar, kemudian terus menurun hingga mencapai 21%. Pangsa pasar mesin dari RRC, Yanmar, dan Komatsu meningkat selama lima tahun.

Dari kedua tabel dapat disimpulkan bahwa baik volume penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang terus menurun. Hal ini membuktikan bahwa PT. Kubota

Indonesia Semarang sedang menghadapi masalah yang serius berkenaan dengan pemasaran hasil produksinya. Masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah terjadinya penurunan volume penjualan yang terus-menerus. Akibatnya terjadi pula penurunan pangsa pasar. Sedangkan pasar tetap terbuka karena jumlah penduduk Indonesia pada tahun 1995 sebanyak 194,8 juta jiwa. Mereka membutuhkan pangan dan dengan tekad untuk swasembada pangan, maka sektor pertanian menjadi tetap penting. Pada tahun 1995, jumlah penduduk yang berusaha dan bekerja di sektor Pertanian, Kehutanan, Perburuan dan Perikanan sebanyak 37,7 juta jiwa (19,4% dari total penduduk). Mereka inilah konsumen potensial yang menggunakan pompa air sebagai bagian dari kerjanya.

Selama ini kegiatan promosi perusahaan dilakukan dengan pendekatan langsung kepada konsumen. Dengan metode penjualan seperti itu, demonstrasi produk dihadapan para pemakai menentukan keberhasilan penjualan.

Jumlah tenaga kerja di bagian pemasaran sebanyak 29 orang. Sebanyak 76% berpendidikan SLTA, 14% berpendidikan SLTP, dan sisanya berpendidikan sarjana muda (D3). Karena promosi yang dilakukan harus menunjukkan cara kerja mesin dilapangan, sementara itu jumlah tenaga yang terampil masih sangat sedikit, maka teknik pemasaran yang dilakukan selama ini menjadi kurang efektif.

1.2. Perumusan Masalah

Volume penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air yang dicapai PT. Kubota Indonesia Semarang selama enam tahun terakhir menunjukkan penurunan. Penurunan pangsa pasar terjadi pula pada mesin Honda. Sementara ini Yanmar, RRC, Komatsu pangsa pasarnya meningkat.

Persaingan mesin pompa air di pasar bersifat terbuka, perebutan pangsa pasar sangat dirasakan. Para produsen menawarkan produk lebih baik sehingga terjadi pengurangan pangsa pasar suatu merek diambil oleh merek lainnya.

Penurunan pangsa pasar dan volume penjualan ini disebabkan oleh ketiga pesaing yang menerapkan strategi pemasaran yang tepat. Mereka menawarkan harga yang lebih bersaing, variasi produk yang lebih beraneka ragam, promosi yang lebih gencar dan distribusi atau dealer penjualan yang merata.

Aspek penting yang perlu ditinjau kembali oleh PT. Kubota Indonesia Semarang adalah program pemasaran. Strategi pemasaran perlu dirumuskan kembali dan disempurnakan. Apabila tidak segera di atasi, maka akan membahayakan kinerja perusahaan. Merek Kubota lambat laun akan ditinggalkan oleh petani, sementara itu merek lain terus menjadi primadona.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Mengidentifikasi kondisi intern dan ekstern perusahaan yang berkaitan dengan program pemasaran mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang. Dari analisis ini ditemukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan peluang dan ancaman lingkungan terhadap perusahaan.
2. Menentukan posisi produk yang dihasilkan perusahaan. Dengan demikian diketahui posisi persaingan dan tingkat kejenuhan pasar.
3. Melakukan pengembangan terhadap alternatif strategi pemasaran yang dilakukan selama ini, baik strategi harga, produk, promosi dan distribusi.

1.3.2. Kegunaan

Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan hasilnya berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Adapun kegunaannya adalah:

1. Memberikan masukan yang positif bagi pengelola perusahaan dalam mengembangkan perusahaan.

2. Dengan mengetahui posisi perusahaan dapat dikembangkan strategi pemasaran lebih lanjut untuk meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang.
3. Menjadi referensi bagi penelitian lebih lanjut, terutama untuk penelitian pemasaran mesin-mesin pompa air.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Pengertian Pemasaran

Kotler (1994) menyebutkan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai antara satu pihak dengan yang lain. Pandangan diatas menekankan pada suatu proses dalam manajemen. Pandangan lain yang lebih terbuka disampaikan oleh Stanton (1993) yang menyebutkan bahwa pemasaran tidak terbatas dalam dunia bisnis saja tetapi mempunyai makna kemasyarakatan yang luas, yakni pemasaran setiap hubungan antar individu atau organisasi yang melibatkan suatu tukar-menukar (transaksi).

Pada hakekatnya pemasaran adalah transaksi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Sedangkan pemasaran dalam arti bisnis, adalah suatu sistem dari

kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Mengacu pada pengertian-pengertian di atas, maka setiap perusahaan harus memikirkan kegiatan pemasaran produk (barang dan jasa) sebelum dihasilkan sampai dikonsumsi oleh konsumen akhir. Untuk itu perusahaan harus mengarahkan kegiatan usahanya agar dapat menghasilkan produk yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga dalam jangka panjang perusahaan mendapatkan keuntungan yang diharapkan.

Melalui produk yang dihasilkannya, perusahaan mencari dan membina konsumen pelanggan. Hal ini sangat ditentukan oleh usaha pemasaran yang dilakukan secara terencana dan sistematis. Dalam artian bahwa produk yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen yang telah ditentukan atau dengan perkataan lain usaha-usaha pemasaran harus diarahkan kepada konsumen yang ingin dituju sebagai sasaran pasarnya.

Dilihat dari pembeli, pemasaran produk dihadapkan pada dua pihak yang memiliki karakter berbeda. Kedua pihak itu adalah pembeli perorangan dan pembeli organisasi. Karena harganya relatif mahal bagi ukuran petani, pembeli mesin pompa pada umumnya adalah organisasi baik itu perusahaan maupun kelompok tani. Pembeli semacam ini lebih rasional dibandingkan dengan pembeli perorangan. Mereka sensitif terhadap perubahan harga, kualitas dan model, dan mereka mempunyai informasi lebih baik terhadap barang-barang yang akan dibelinya.

2.1.2. Strategi Bersaing

Michael E. Porter (1995) menyebutkan bahwa Strategi Bersaing adalah suatu bidang yang menjadi perhatian utama para manajer, yang sangat tergantung pada pemahaman yang mendalam mengenai industri dan para pesaingnya. Pada dasarnya, mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dapat dikatakan strategi bersaing adalah kombinasi

antara tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijakan yang dilakukan perusahaan. Sedangkan kebijakan tersebut merupakan alat dalam pemasaran atau yang sering disebut bauran pemasaran yaitu mengenai 4 P (harga, produk, promosi dan distribusi). Sementara itu menurut Fandy Tjiptono (1997) strategi pemasaran sebagai 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.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Semakin erat hubungan keduanya maka semakin kuat dukungan lingkungan, sehingga produk yang dihasilkan dapat diserap oleh pasar. Keterkaitan itu perlu didukung oleh strategi yang baik untuk menyatukan dengan lingkungan sekaligus menutup kemungkinan masuknya pesaing.

Kunci sukses memenangkan persaingan terutama dalam produk industri terletak pada kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi lingkungan yang berubah. Menurut Michael E.

Porter (1995) keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada **lima kekuatan persaingan pokok** (*five force drive*), yang terdiri dari :

1. Ancaman pendatang baru.

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga membawa sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membesar sehingga mengurangi kemampuan memperoleh laba. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk dan reaksi dari para pesaing yang sudah ada. Jika rintangan atau hambatan itu besar, maka akan terjadi perlawanan yang keras dari pesaing-pesaing lama, sehingga ancaman masuknya pendatang baru semakin rendah.

Terdapat **enam sumber utama rintangan masuk** dalam suatu industri, yaitu :

a. Skala Ekonomis

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk jika volume absolut per periode meningkat.

Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru

dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada ataupun masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk menciptakan hambatan masuk dengan mengharapkan pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya menyebabkan kerugian di saat awal dan seringkali bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

c. Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal diperlukan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan yang tidak dapat kembali ataupun untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

d. Biaya Peralihan Pemasok

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok yaitu biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli jika berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Peralihan ini dapat meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan perlengkapan yang baru, biaya dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru maupun biaya desain ulang produk.

e. Akses pada Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produk. Jika saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus mempengaruhi saluran tersebut agar menerima produknya dengan cara penurunan harga ataupun kerjasama periklanan yang akan mengurangi laba.

f. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri-industri dengan

peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi, membatasi akses bahan baku maupun pembatasan masuk yang tidak kentara seperti peraturan mengenai standar pencemaran air, udara dan peraturan keamanan.

2. Ancaman adanya produk pengganti (produk substitusi).

Perusahaan-perusahaan dalam suatu industri sering menawarkan produk pengganti. Bila harga yang ditawarkan semakin menarik, makin ketat pembatasan laba dalam industri itu. Produk pengganti tidak saja membatasi laba dalam masa kondisi normal, tetapi juga mengurangi laba yang diraih dalam masa puncak. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan harga dan kualitas yang lebih baik dibandingkan produk yang dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi ataupun produk-produk yang dihasilkan oleh industri yang mempunyai keuntungan tinggi.

3. Kekuatan tawar menawar pembeli.

Dalam persaingan yang semakin ketat, pembeli memiliki kemampuan menawar lebih tinggi. Pembeli mengharapkan harga untuk turun, menuntut kualitas yang lebih tinggi dan

pelayanan yang lebih baik. Kelompok pembeli disebut **kuat** jika terjadi situasi sebagai berikut:

a. Kelompok pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah relatif besar dibandingkan dengan kemampuan menjual pihak penjual. Pembeli jumlah besar merupakan kekuatan yang ampuh, jika biaya tetap yang besar menjadi ciri suatu industri.

b. Produk yang dibeli merupakan bagian terbesar dari biaya atau pembelian yang dilakukan oleh pembeli.

Pembeli cenderung untuk mencari barang yang menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melaksanakan pembelian secara selektif mungkin.

c. Produk yang dibeli adalah produk standar ataupun produk yang tidak terdiferensiasi.

Pengusaha yakin bahwa mereka selalu dapat menemukan pemasok alternatif dengan membandingkan pemasok satu dengan lainnya.

d. Pembeli tidak atau sedikit menanggung biaya pengalihan / transportasi.

Akan tetapi biaya pengalihan produk tersebut (dalam pendistribusiannya) ditanggung oleh penjual.

- e. Penjual tidak atau sedikit mendapatkan laba dari penjualan produknya dari pembeli.

Laba yang kecil pada penjualan produk menimbulkan dorongan yang besar kepada penjual untuk menekan biaya dan harga, agar penjual tetap mendapatkan laba.

- f. Produk yang ditawarkan kepada pembeli tidak penting bagi kualitas produk yang dibuat oleh penjual.

Mutu produk sangat dipengaruhi oleh produk industri yang dibuatnya, maka pembeli umumnya akan kurang peka terhadap harga, karena pembeli cukup membeli produk dengan kualitas cukup dan harga yang rendah.

- g. Pembeli mempunyai informasi lengkap.

Dengan informasi lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahkan biaya pemasok pembeli berada dalam posisi yang lebih baik untuk menjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menguntungkan.

4. Kekuatan tawar menawar dari pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Pemasok yang kuat dapat menekan margin laba industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Kelompok pemasok dikatakan **kuat** jika terdapat hal-hal sebagai berikut:

a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dibandingkan industri dimana mereka menjual.

Pemasok yang menjual kepada pembeli lebih terpecah, biasanya akan dapat memberikan pengaruh yang besar dalam hal harga, mutu dan syarat-syarat penjualan.

b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti / produk serupa lain untuk dijual kepada industri.

Kekuatan dari pemasok yang besar sekalipun dapat berkurang jika mereka bersaing dengan produk pengganti.

c. Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok tersebut.

Jika pemasok menjual kepada beberapa industri dan industri tertentu tidak memberikan bagian penjualan yang cukup berarti, lebih besar kecenderungan pemasok untuk memaksakan kekuatannya. Sedangkan jika industri tersebut merupakan pelanggan penting, pemasok sangat erat kaitannya dengan industri yang bersangkutan dan mereka akan berusaha melindunginya melalui penetapan harga yang wajar.

- d. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
- e. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.

Diferensiasi ataupun biaya peralihan yang dihadapi pembeli mengurangi kesempatan mereka untuk memperbandingkan satu pemasok dengan yang lainnya.

- f. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

5. Kekuatan Pemerintah dalam industri.

Pada beberapa industri, pemerintah dapat dikatakan sebagai pembeli, pemasok, mempengaruhi produk pengganti dan

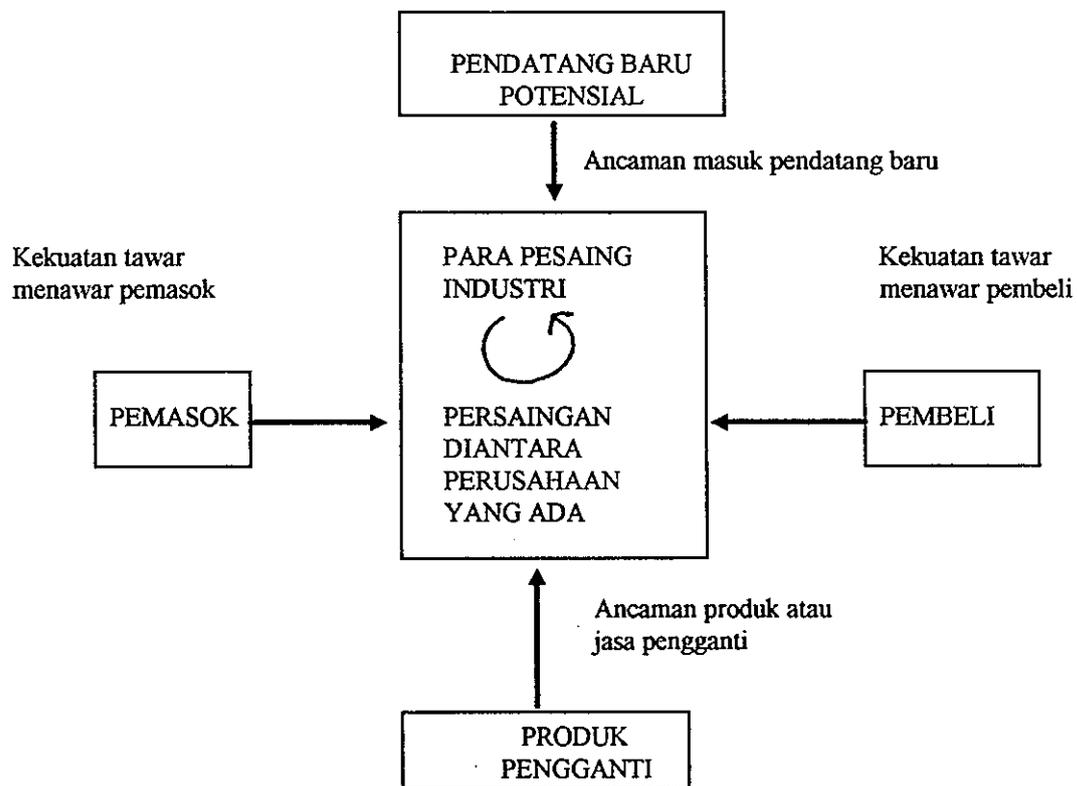
mempengaruhi persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada melalui kebijakan yang diberlakukannya. Seringkali peran pemerintah sebagai pembeli atau sebagai pemasok lebih ditentukan oleh faktor-faktor politik daripada oleh situasi ekonomi. Peraturan pemerintah juga dapat membatasi perilaku perusahaan sebagai pemasok atau sebagai pembeli. Dalam industri mesin pompa air pemerintah dapat mempengaruhi persaingan industri dengan peraturan yang mengharuskan dalam mengolah irigasi dan pertanian modern dan dalam melaksanakan proyek PU (pekerjaan umum) dengan menggunakan mesin pompa air merk Kubota

Kelima kekuatan tersebut secara bersamaan menentukan tingkat persaingan dan profitabilitas perusahaan dalam industri serta penting untuk perumusan strategi pemasaran. Dengan menggunakan analisa SWOT, dapat diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman produk tersebut.

Kelima faktor persaingan pokok yang menentukan posisi perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

LIMA KEKUATAN YANG MEMPENGARUHI
PERSAINGAN PERUSAHAAN



Sumber : M.E. Porter ,1995.

Kelima faktor persaingan di atas menentukan profitabilitas industri, karena faktor-faktor ini mempengaruhi harga, biaya dan investasi yang diperlukan perusahaan. Unsur-unsur tersebut

merupakan unsur pembentuk *return on investment* (ROI). Dengan demikian intensitas dan kekuatan faktor persaingan tersebut menjadi sangat penting dalam hubungannya dengan perumusan strategi pemasaran. Kekuatan pembeli mempengaruhi harga yang ditetapkan perusahaan, demikian pula akan mempengaruhi biaya dan besarnya investasi karena pembeli yang kuat akan menuntut pelayanan yang mahal. Ancaman dari produk pengganti akan menekan harga sehingga margin yang diperoleh juga terbatas. Daya tawar pemasok menentukan bahan baku dan masukan yang ada. Intensitas persaingan perusahaan dalam industri mempengaruhi harga karena meningkatkan biaya bersaing, seperti biaya promosi, iklan, pengembangan produk dan sebagainya. Ancaman pendatang baru membatasi harga dan menentukan tingkat investasi yang dibutuhkan untuk merintanginya masuknya pendatang baru. Perusahaan melalui strategi yang diterapkannya, dapat mempengaruhi lima faktor persaingan tersebut untuk keuntungan perusahaannya.

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisis sumber daya yang dimiliki dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan guna

membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut. Analisa sumber daya dan kemampuan dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam merumuskan strategi bersaing.

Pada kondisi persaingan yang semakin tajam, perusahaan perlu mencari rumusan-rumusan baru yang dapat digunakan untuk mengantisipasi mencapai keunggulan bersaing terhadap produk yang dihasilkannya. Salah satu rumusan tersebut berupa penciptaan "nilai" pada produk yang lebih baik dibanding produk para pesaing. Nilai adalah rasio antara manfaat yang dihasilkan suatu produk dengan pengorbanan yang dilakukan pelanggan untuk mendapatkan produk tersebut. Menurut Fandy Tjiptono (1997) ada **tiga nilai** yang berhasil diidentifikasi pada perusahaan-perusahaan yang unggul dalam persaingan dan berhasil menguasai pasar, yakni :

1. Keunggulan Produk

Kemampuan inovasi produk lebih cepat dibanding pesaing, sehingga menyebabkan produk pesaing menjadi usang. Perusahaan harus mampu menciptakan inovasi produk secara kontinyu. Inovasi produk ini akan menyebabkan menyebabkan produk pesaing menjadi usang. Inovasi adalah adopsi

pengetahuan, ketrampilan dan teknologi baru dibandingkan dengan pesaing dalam bidang persaingan yang sama.

2. Keunggulan Operasional

Kemampuan mengkombinasikan kualitas, harga dan kemudahan untuk pengoperasian yang lebih baik dibanding pesaingnya. Keberhasilan perusahaan menekan biaya untuk memproduksi produk, akan berpengaruh terhadap harga yang ditawarkan kepada konsumen. Kombinasi kualitas yang baik dengan harga relatif murah, membuat produk ini mempunyai nilai yang tinggi. Semakin tinggi nilai suatu produk maka kemungkinan produk yang dibeli akan besar.

Berdasarkan definisi tersebut, maka ada dua dimensi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa jauh perusahaan berhasil menerapkan keunggulan operasional, yaitu : seberapa tinggi persepsi kualitas produk dan seberapa rendah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi produk.

3. Keakraban dengan pelanggan

Kemampuan memberikan solusi terbaik kepada individu pelanggan dan peningkatan hubungan dengan pelanggan.

Kapabilitas utama keakraban dengan pelanggan adalah keberhasilan perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan. Fokus perusahaan pada pemuasan kebutuhan individu pelanggan dan menghilangkan hambatan yang menyebabkan pelanggan sulit melakukan transaksi ulang. Dua dimensi yang digunakan dalam membangun keakraban yaitu : kemampuan memberikan total solusi kepada pelanggan dan kontak yang terjadi dengan pelanggan sehingga pelanggan memiliki tingkat ketergantungan.

Ketiga nilai tersebut tidak terpisah secara eksklusif. Untuk menjadi pemimpin pasar, perusahaan perlu menyusun strategi untuk mencapai suatu tingkat tertentu melalui salah satu dari ketiga disiplin nilai di atas. (Agus W. Soehadi, 1997)

2.1.3. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok dalam pemasaran, karena keberhasilan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan tergantung strategi yang dipilih. Menurut Kotler (1994), Strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih

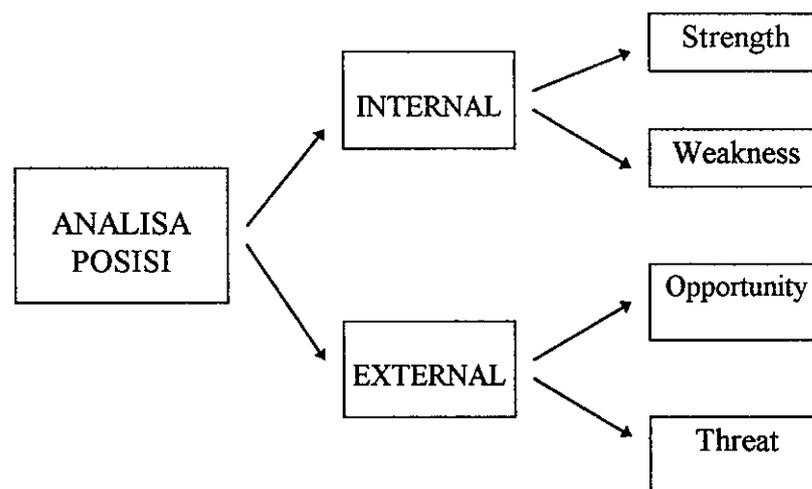
dulu, yang menyangkut keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar serta penempatan produk di bauran pemasaran dan pemasaran yang diperlukan. Tidak ada satupun strategi yang paling baik bagi semua perusahaan. Masing-masing perusahaan harus menentukan apa yang membuatnya paling berarti ditilik dari sudut posisinya dalam industri yang bersangkutan serta sasaran, peluang atau kesempatan dan sumber dayanya. Bahkan dalam sebuah perusahaan strategi yang berlainan mungkin diperlukan dalam situasi berbeda menurut jenis produk dan pasar yang berlainan. Perusahaan dalam memutuskan strategi pemasaran, khususnya dalam pemasaran produk industri harus diikuti dengan perencanaan bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran adalah variabel-variabel pemasaran terkontrol yang digabungkan untuk menghasilkan tanggapan yang diinginkan dalam pasar sasaran (Kotler: 1994). Bauran pemasaran terdiri dari segala hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan terhadap produknya. Kemungkinan-kemungkinan yang banyak tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat kelompok variabel yang dikenal dengan 4P, yaitu *product*, *price*, *place* dan *promotion*.

Pada lingkup yang lebih luas perumusan strategi pemasaran harus mempertimbangkan faktor internal dan lingkungan eksternal, sehingga reaksi atau antisipasi terhadap lingkungan eksternal menjadi lebih kokoh. Lingkungan eksternal yang selalu berubah dan penuh resiko ketidakpastian berada di luar kendali perusahaan (*uncontrollable*). Lingkungan eksternal tersebut mengandung ancaman dan sekaligus memberikan peluang bagi perusahaan. Sehingga bagi perusahaan yang tidak jeli memantau lingkungan akan kehilangan kesempatan dan peluang serta akan menjadi ancaman.

Bertitik tolak pada pembahasan di atas, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui analisis keunggulan dan kelemahan, serta analisis kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Di samping itu strategi pemasaran yang sudah ditetapkan dan yang sedang dijalankan harus dinilai kembali. Penilaian atau evaluasi ini menggunakan analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman, atau dikenal dengan analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern dan dari pemilihan strategi yang menunjukkan hubungan yang terbaik diantara faktor-faktor itu. Hal ini

berdasarkan asumsi bahwa strategi yang efektif dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) perusahaan dan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) perusahaan. Sesungguhnya analisis SWOT dilakukan atas dasar skema berfikir berikut ini :



Strength dan Weakness adalah faktor-faktor /elemen-elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal & controllable) dimana :

1. Strength (kekuatan) adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan impact yang positif bagi organisasi.

2. Weakness (kelemahan) adalah faktor-faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali organisasi tetapi tidak berhasil dikendalikan / dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi organisasi.

Opportunity dan Threat adalah faktor-faktor / elemen manajemen yang sepenuhnya ada di luar kendali manajemen (eksternal & uncontrollable) dimana :

1. Opportunity adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi organisasi bila organisasi mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasikannya.
2. Threat adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi bila muncul, maka berpotensi untuk mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Dalam proses diagnosa dan terapi manajemen, sebaiknya manajemen berpedoman bahwa diagnosa SEBAB haruslah ditemukan dalam daerah Weakness dan bukan di daerah Threat, sementara terapi manajemen harus berpangkal dari Strength dan bukan pada Opportunity. Karena itu dapat ditambahkan bahwa Threat akan memperparah Weakness, sementara Opportunity akan mempermudah

/ meningkatkan daya efektif dari kekuatan yang dimiliki (Augusty Ferdinand, 1995).

Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif adalah dengan menggambarkan identifikasi SWOT dalam suatu diagram SAP dan ETOP, sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

Pemasaran merupakan salah satu bagian yang terpenting di dalam perusahaan atau merupakan ujung tombak bagi perusahaan untuk mencapai tujuan akhir, bahkan ada yang menyebutkan bahwa bagian pemasaran ini merupakan pintu gerbangnya perusahaan. Kelancaran aktivitas di dalam perusahaan sangat tergantung dari kemampuan bagian pemasaran ini memasarkan produknya. Betapapun besar kemampuan perusahaan dalam memproduksi, betapapun canggihnya teknologi yang dipakai, tanpa didukung oleh kemampuan di dalam memasarkan produk semuanya menjadi sia-sia. Oleh karena itu agar kegiatan pemasaran dapat berhasil, diperlukan adanya strategi pemasaran yang baik. Untuk dapat menyusun suatu program strategi pemasaran bagi produk industri yang baik, maka pihak

manajer harus dapat menjabarkan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana peningkatan kualitas produk tersebut
2. Bagaimana kebijakan kepada pelanggan akan dilaksanakan
3. Bagaimana kebijakan harga jual akan dilaksanakan
4. Bagaimana kebijakan promosi produk akan dilaksanakan

Kebijakan produk tidak hanya terbatas pada jenis-jenis produk yang dijual tetapi juga menyangkut variasi produk, diferensiasi produk, perubahan rancangan produk, serta revisi produk.

Kebijakan kepada pelanggan ditentukan oleh strategi perusahaan yang dipilih. Di dalam penentuan kebijakan terhadap pelanggan, tiga masalah mendasar harus diperhatikan, yaitu:

- a) Konsumen pemakai produk
- b) Saluran distribusi untuk mencapai konsumen
- c) Batas-batas atau karakteristik pelanggan yang akan dilayani.

Kebijakan penentuan harga jual merupakan salah satu masalah penting dan kompleks yang harus dihadapi oleh para penentu kebijakan dalam perusahaan. Banyak perusahaan menginginkan agar harga jual produk mencerminkan biaya ditambah dengan margin laba yang diinginkan. Namun dalam kenyataannya, banyak faktor dan kekuatan

yang mempengaruhi harga jual produk; misalnya permintaan dan penawaran produk, serta campur tangan pemerintah dalam penentuan harga jual untuk barang dan jasa tertentu. Kebijakan penentuan harga jual di dalam perusahaan harus dikoordinasikan dengan strategi yang dipilih dan kebijakan yang berhubungan dengan produk, pelanggan, promosi penjualan dan persaingan.

Kebijakan promosi berkenaan dengan pemuasan para pelanggan atau konsumen akhir. Kegiatan promosi ini memerlukan dana, sehingga timbul masalah bagaimana mengalokasikan dana pada berbagai kegiatan tersebut. Di dalam penentuan kegiatan promosi, perusahaan harus dapat menentukan promosi yang tepat dan dapat mencapai sasaran, sehingga pengeluaran biaya yang besar dapat membuahkan hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan akan digunakan sebagai kajian untuk melengkapi dan mengembangkan dalam penyusunan tesis.

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Riyadi dengan judul "Pengembangan Strategi Pemasaran Mesin Diesel PT. Kubota

Indonesia Semarang" (1996). Penelitian ini bertujuan mengetahui strategi bauran pemasaran yang meliputi harga, kualitas, promosi dan distribusi untuk mencapai target / meningkatkan volume penjualan mesin diesel. Berdasarkan hasil analisa menunjukkan : harga, kualitas, promosi dan distribusi baik secara partial maupun simultan memberikan pengaruh yang positif dalam mencapai target atau meningkatkan volume penjualan mesin diesel.

Hasil pembahasan dari keempat elemen variabel bauran pemasaran, sebagai berikut :

- a) Kebijakan produksi mesin diesel untuk type lama yang sudah ditinggalkan konsumen secara bertahap tidak diproduksi lagi sebagai gantinya menghasilkan mesin diesel yang berkualitas rendah dan murah.
- b) Kebijakan harga, direkomendasikan dan diperbolehkan untuk merubah harga.
- c) Kebijakan promosi dengan jalan mengaktifkan dana promosi yang besar ke direct selling seperti ke instansi/kantor pertanian baik pemerintah maupun swasta dan perusahaan pertanian.
- d) Kebijakan distribusi dengan jalan menambah dealer dan toko ke wilayah Indonesia Bagian Timur.

Selain itu juga menekankan pada penggunaan analisa posisi perusahaan yaitu matrix SWOT, dengan hasil perusahaan dapat diidentifikasi dalam lingkungan eksternal yang memiliki tingkat ancaman tinggi dan tingkat peluang tinggi, sehingga dikatakan dalam lingkungan usaha spekulatif. Sementara kondisi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan pada posisi aman (*favourable*).

Untuk analisis posisi produk mesin diesel pada PT. Kubota Indonesia Semarang juga menyerupai dengan produk mesin pompa air pada PT. Kubota Indonesia Semarang, yaitu pada posisi persaingan spekulatif dan aman. Sedangkan program pemasaran yang dilakukan untuk memajukan baik mesin diesel dan mesin pompa air dengan meningkatkan kinerja bauran pemasaran (4P) yang ada.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

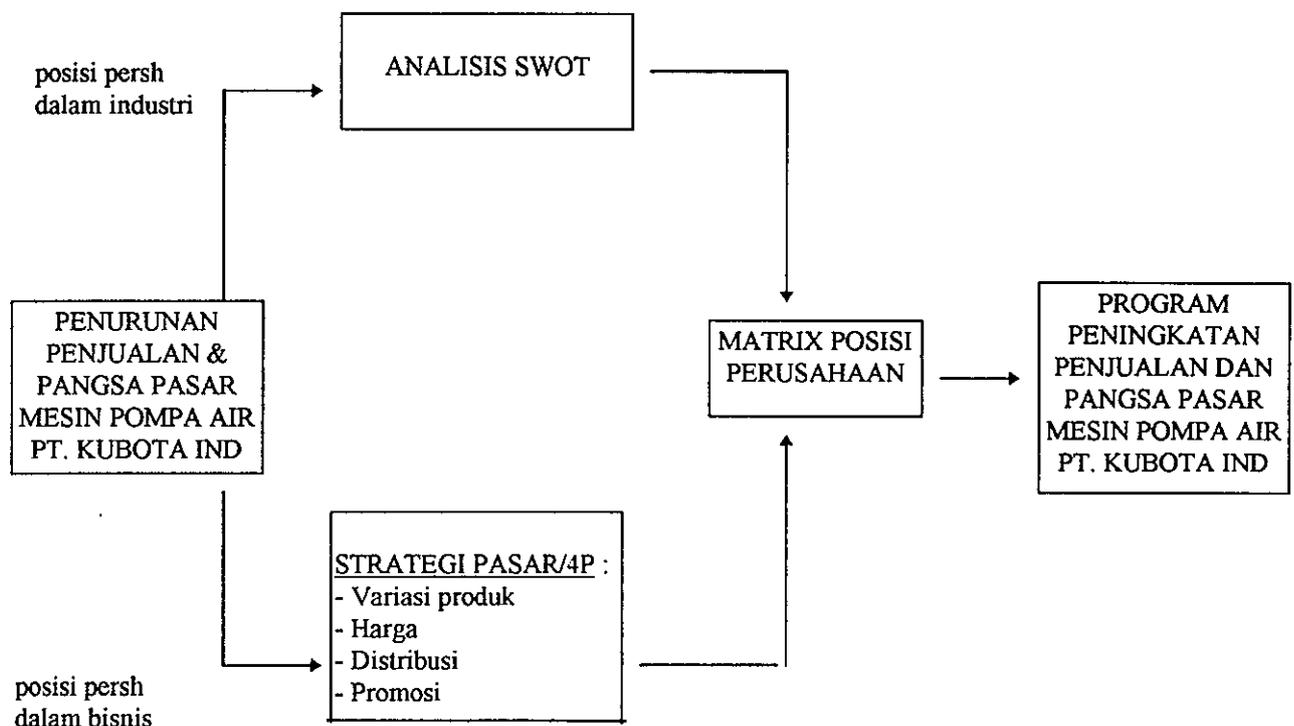
Dengan mengacu permasalahan yang ada, telaah pustaka yang telah dikemukakan di atas dan analisa yang digunakan, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :

1. Masalah yang dihadapi perusahaan mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang adalah menurunnya volume penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air.

2. Pendekatan yang dilakukan meliputi dua macam, yakni :
 - Analisa posisi perusahaan dalam industri dengan analisa SWOT.
 - Analisa posisi perusahaan dalam bisnis dengan strategi pasar (variasi produk, harga, distribusi, dan promosi).
3. Dari hasil kedua analisis pemasaran di atas maka didapat matriks posisi perusahaan mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang.
4. Setelah mengetahui matriks posisi perusahaan tersebut, maka dapat dibuat program peningkatan penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang.

Selanjutnya kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2.berikut ini.

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian Tesis



Dengan kerangka pemikiran di atas, maka langkah-langkah pemikiran tesis dalam penelitian ini dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Melakukan analisis dan diagnosis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan dalam kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman sebagai faktor internal dan eksternal organisasi yang dikaji.
2. Menentukan posisi bisnis perusahaan dari PT. Kubota Indonesia Semarang
3. Menentukan strategi pemasaran mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang.

BAB III

METODOLOGI

Metodologi dalam penelitian ini meliputi data dan analisis data. Kedua hal ini dijabarkan dalam beberapa kegiatan sehingga menghasilkan informasi untuk menganalisis kondisi perusahaan.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder.

3.1.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil langsung dari sumbernya untuk kemudian diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan para manajer pemasaran perusahaan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari PT. Kubota Indonesia Semarang yang terdiri dari:

- 1) Volume penjualan mesin pompa air produk PT. Kubota Indonesia Semarang dari tahun 1991 sampai dengan tahun 1996 (dalam unit).

- 2) Jenis Produk PT. Kubota Indonesia Semarang.
- 3) Pangsa Pasar Mesin Pompa Air
- 4) Daerah Pemasaran PT. Kubota Indonesia Semarang
- 5) Jumlah karyawan PT. Kubota Indonesia Semarang
- 6) Komposisi kepemilikan saham perusahaan
- 7) Strategi pemasaran mesin pompa air.

3.1.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan tidak diusahakan sendiri penyusunannya oleh peneliti, terdiri dari :

1. PT. Kubota Indonesia Semarang
 - a) Sejarah perusahaan
 - b) Struktur organisasi
 - c) Kisah sukses perusahaan
2. Biro Pusat Statistik (BPS)
 - a) Jumlah penduduk Indonesia
 - b) Jumlah petani.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Data Pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh data primer dan data sekunder, dilaksanakan dengan cara :

3.2.1. Wawancara secara langsung

Adapun wawancara secara langsung ini dilaksanakan dengan tanya jawab kepada :

- 1) Direktur Utama PT. Kubota Indonesia Semarang
- 2) Direktur Pemasaran PT. Kubota Indonesia Semarang

3.2.2. Wawancara dengan bantuan kuesioner

Adapun wawancara dengan bantuan kuesioner kepada pihak-pihak terkait dalam perusahaan, baik PT. Kubota Indonesia Semarang atau para pesaingnya, dilaksanakan dengan :

- 1) Manajer Pemasaran Mesin Pompa Air Kubota
- 2) Manajer Pemasaran Mesin Pompa Air Yanmar
- 3) Manajer Pemasaran Mesin Pompa Air dari RRC
- 4) Manajer Pemasaran Mesin Pompa Air Komatsu
- 5) Manajer Pemasaran Mesin Pompa Air Honda

3.3. Metode Analisa Data

Teknik untuk menganalisis data digunakan metode kualitatif berupa analisa SWOT. Analisa ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan terdapat dua hal yang selalu harus menjadi perhatian, yaitu bidang-bidang yang berada dalam kendali perusahaan

(*controllable*) dan bidang-bidang yang berada di luar kendali perusahaan (*uncontrollable*).

Analisa SWOT secara lebih konklusif digambarkan dalam suatu diagram ETOP (*enviromental threat and opportunity profile*) dan diagram SAP (*strategic advantage profile*).

a) **SAP**, dimana variabel yang berada dalam perusahaan (*strength and weakness*) dibandingkan dengan pesaingnya. Langkah-langkah menghitung SAP dilakukan antara lain :

- 1) Ditentukan pesaing yang paling dominan
- 2) Identifikasi elemen kekuatan dan kelemahan variabel-variabel internal
- 3) Ditentukan bobot dan nilai dari masing-masing variabel internal.
- 4) Melalui analisa posisi persaingan strategik akan dapat diketahui posisi persaingan perusahaan

b) **ETOP**, variabel yang berada di luar kontrol perusahaan di mana variabel makro akan menimbulkan dampak pada industri dan perusahaan. Langkah-langkah dalam menghitung ETOP dilakukan antara lain :

- 1) Identifikasi struktur persaingan, besar pasar, pertumbuhan pasar.
- 2) Identifikasi elemen peluang dan ancaman dari variabel eksternal
- 3) Memberi ranking pada elemen tersebut

- 4) Ditentukan bobot dan nilai dari masing-masing variabel eksternal berdasarkan mean kemudian akan dapat diketahui ancaman dan peluang dalam perusahaan.

c) Matriks posisi SWOT

Rangkuman analisa posisi yang tergambar dalam matriks ETOP dan matriks SAP, dapat disajikan dalam suatu matriks SWOT. Mendasarkan pada matriks tersebut dapat digambarkan posisi perusahaan dan alternatif kebijakan yang dapat disarankan kepada perusahaan.

Posisi perusahaan dapat terlihat pada I (*invest*) atau D (*divest*). Perusahaan yang menduduki posisi I berarti mempunyai banyak alternatif untuk mengembangkan perusahaan ,dibanding dengan perusahaan yang menduduki posisi D. Alternatif yang dipilih tentu mendasarkan analisa terhadap elemen-elemen yang merupakan faktor kunci untuk keberhasilan (*key succes factor*) perusahaan. Matriks posisi SWOT sebagai berikut :

Tabel 3.1
MARIKS POSISI SWOT

SAP	ideal	mature	specultf	trouble
Dominant position	I	I	I	I
Strong position	I	I	I	I
Favourabel	I	I	I	D
Tenable	I	I	D	D
Weak	I	D	D	D
Avoid	D	D	D	D

I = Invest D= Divest

Sumber : Suwarsono, (1996; 162).

Melalui analisis ETOP, SAP, dan Matrix Posisi Bisnis akan dapat diketahui posisi perusahaan yaitu posisi Invest (I) atau Divest (D). Posisi perusahaan penting untuk diketahui dengan tujuan dapat menetapkan kebijaksanaan / strategi perusahaan untuk masa yang akan datang. Strategi yang tepat akan dapat membuahkan hasil yang optimal bagi perusahaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Sejarah singkat perusahaan

Kubota adalah nama seorang usahawan Jepang yang nama lengkapnya adalah Gonshiro Kubota. Pada tahun 1880 Kubota mendirikan industri rumah tangga (*home industry*) yang dimulai dengan usaha pembuatan pipa-pipa. Usaha ini mengalami perkembangan yang luar biasa sehingga dalam waktu singkat sudah terkenal diseluruh Jepang, dan bahkan sampai keluar negeri. Untuk mengembangkan usaha selanjutnya Kubota terjun ke bidang permesinan dengan industri mesin-mesin pertanian yang kita kenal sekarang ini.

Pendirian perusahaan PT. Kubota Indonesia Semarang dimulai dengan kerja sama dua perusahaan swasta Indonesia, yaitu PT. Garuda Diesel yang berkedudukan di Jakarta dan CV. Karya Hidup Sentosa yang berkedudukan di Yogyakarta. Kedua perusahaan ini bergerak dalam usaha dagang, terutama alat-alat pertanian. Mereka mengadakan kerja sama dengan perusahaan swasta Jepang, yaitu KUBOTA CORPORATION. Mereka mengimpor produk-produk Kubota. Kerja sama ini dimaksudkan untuk mengembangkan kedua perusahaan swasta Indonesia tersebut.

Pada tanggal 17 Januari 1972 berdirilah PT. Kubota Indonesia Semarang yang berkedudukan di Semarang dan bergerak dalam bidang industri mesin diesel untuk penggerak alat-alat pertanian.

Ijin pendirian PT. Kubota Indonesia Semarang tersebut didasarkan pada:

1. Surat Permohonan Penanaman Modal Asing tanggal 6 Agustus 1971 No. 466/PMA/1971 dari DD Tamsil Notaris.
2. Surat Bank Indonesia tanggal 20 September 1971 No. 5/379/BI/DPH/Kepada Direktorat Perdata Departemen Kehakiman.
3. Surat Presiden RI tanggal 3 Maret 1972 No. B/26/Pres/3/1972 untuk Menteri Perindustrian.
4. Ijin Pendirian dari Menteri Perindustrian tanggal 18 April 1972. Lisensi ijin No. 234/NSK/IV/1972.
5. Akte Pendirian No. 5/283/22 Juni 1972 di Semarang oleh Notaris Juyo Martono, SH dan pengesahannya dimuat dalam Berita Negara No. 59 tanggal 24 Juni 1972.

Sedangkan Peresmiannya baru dilakukan pada tanggal 10 Juli 1973 oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah. Komposisi Kepemilikan saham PT. Kubota Indonesia terdiri dari 67% pihak Jepang (Kubota Corporation 44% dan Kinsho Mataichi Corporation 23%) dengan total investasi \$6, 898, 462.04 dan 33% pihak Indonesia (PT. Garuda

Diesel 17, 20% dan CV. Karya Hidup Santosa 15, 80%) dengan total investasi \$3, 397, 749.96.

Adapun komposisi kepemilikan saham PT. Kubota Indonesia Semarang selengkapnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

**KOMPOSISI KEPEMILIKAN SAHAM
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

NAMA PEMILIK	PROSENTASE	JUMLAH (US \$)
Kubota Corporation	44%	4,530,333.280
Kinsho Mataichi Corp.	23%	2,368,128.760
PT. Garuda Diesel	17,20%	1,770, 948.464
CV. Karya Hidup Sentosa	15,80%	1,626,801.496

Sumber: PT. Kubota Indonesia Semarang.

Adapun sebagai perusahaan penghasil mesin-mesin diesel, PT. Kubota Indonesia Semarang pernah menerima beberapa penghargaan dari Pemerintah, antara lain :

- 1) Tahun 1980 : Juara I Lomba Penghijauan dan Pertamanan Pabrik Tingkat Kotamadya Semarang.
- 2) Tahun 1980 : Juara II Lomba Pertamanan Pabrik Tingkat Propinsi Jawa Tengah.

- 3) Tahun 1981 : Penghargaan dari Menteri Perindustrian RI kepada Mr. H. Takano (Vice President PT. Kubota Indonesia Semarang) atas jasanya mengembangkan bidang Sub-Contracting.
- 4) Tahun 1983 : Pemenang II Lomba Penghijauan/Pertamanan Pabrik Tingkat Propinsi Jawa Tengah.
- 5) Tahun 1984 : Pemenang I Lomba 3K Propinsi Jawa Tengah Tahun 1984/1985.
- 6) Tahun 1986 : Penghargaan Upakarti kepada Bapak Ismangoen Notosaputro (Direktur dan General Manager PT. Kubota Indonesia Semarang) untuk bidang Jasa Pengabdian.
- 7) Tahun 1987 : Penghargaan dari Pemerintah RI kepada Bapak Ir. Moelyono Boentaran (President Director PT. Kubota Indonesia Semarang) berupa Tanda kehormatan Satya Lencana Pembangunan.
- 8) Tahun 1988 : Juara I Lomba Penghijauan dan Pertamanan Pabrik Tingkat Kotamadya Semarang.
- 9) Tahun 1989 : Pemenang I Lomba Penghijauan dan Pertamanan Pabrik Tingkat Pembantu Gubernur Manager Jawa Tengah Wilayah Semarang.
- 10) Tahun 1989 : Pemenang III Lomba Penghijauan dan Pertamanan Pabrik Tingkat Propinsi Dati I Jawa Tengah.

11) Tahun 1991 : Penghargaan dari Pemerintah RI Bapak Ismangoen Notosaputro (Direktur dan General Manager PT. Kubota Indonesia Semarang) berupa tanda kehormatan : Satya Lencana Pembangunan.

12) Tahun 1992 : Sahwali Award kepada Bapak Ismangoen Notosaputro sebagai penghargaan : Pengusaha yang berwawasan lingkungan.

4.2. Lokasi Perusahaan

Pemilihan lokasi perusahaan dilakukan atas anjuran pemerintah daerah disesuaikan dengan Rencana Induk Pengembangan (RIP) kota Semarang, yaitu di Desa Srandol, Banyumanik, Semarang Selatan. Lokasi Pabrik dibangun di atas tanah seluas 42.000 m².

Lokasi pabrik dinilai sangat strategis, karena berada pada daerah sentra industri kawasan atas yang bebas banjir serta berada pada jalur utama Semarang–Bawen, sehingga memudahkan transportasi ke Solo, Yogyakarta dan Purwokerto.

Ada berbagai alasan pemilihan lokasi, diantaranya adalah:

- 1) Ketetapan Pemerintah yang menganjurkan didirikan di daerah Jawa Tengah.
- 2) Peraturan Pemda yang memungkinkan didirikannya pabrik.
- 3) Di tengah-tengah pulau Jawa
- 4) Semarang memiliki pelabuhan udara dan laut

- 5) Dekat dengan jalan raya
- 6) Tersedia cukup sarana air, listrik, telepon, telex, dan fax. imile
- 7) Tenaga kerja yang cukup banyak, terampil dan murah dibandingkan dengan kota-kota besar lainnya.
- 8) Banyak industri kecil disekitarnya yang menunjang pertumbuhan PT. Kubota Indonesia Semarang.
- 9) Jawa Tengah belum ada pabrik mesin diesel
- 10) Jawa Tengah daerah agraris
- 11) Menyebarakan kawasan industri ke daerah-daerah, tidak terpusat di Jakarta dan sekitarnya.

4.3. Struktur Organisasi dan Personalia

4.3.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Kubota Indonesia Semarang menggunakan bentuk lini, dimana kewenangan dan tanggung jawab bercabang pada setiap tingkat pimpinan dari tingkat yang paling atas sampai pada tingkat paling bawah. Tiap-tiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang masing-masing memberikan pertanggung-jawaban atas pelaksanaan tugasnya. Struktur organisasi PT. Kubota Indonesia Semarang secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 3 .

PT. Kubota Indonesia Semarang mempunyai lima departemen. Salah satu departemennya adalah Departemen Pemasaran. Departemen Pemasaran secara umum sangat menentukan supaya organisasi perusahaan bisa terlihat hidup dan sukses membawa misi dari tujuan pemasaran, dalam arti perusahaan berhasil mengadakan transaksi-transaksi penjualan secara maksimal dan selalu meningkat jumlah penjualan hasil produk dalam setiap tahunnya. Untuk mengatasi hal-hal yang menyangkut pekerjaan-pekerjaan dalam manajemen pemasaran, departemen pemasaran dibagi dalam tiga bagian, yaitu bagian service, bagian promosi dan administrasi serta bagian pemasaran. *Job description* dari tiap bagian didalam departemen pemasaran adalah sebagai berikut :

1. Bagian Service

Bagian ini dibagi menjadi dua, yaitu seksi spare part dan seksi mekanik. Masing-masing tugasnya adalah sebagai berikut :

a. Seksi Spare Part.

- 1) Menyediakan spare part lokal / impor untuk melayani permintaan dari main dealer/konsumen
- 2) Menentukan harga jual spare part/price list

3) Bersama-sama dengan sie mekanik mengadakan service campaign

4) Menampung klaim masuk tentang spare part

b. Seksi mekanik.

1) Melaksanakan perbaikan mesin di service center dan di tempat konsumen sebagai pemilik mesin

2) Mengatasi masalah teknis yang terjadi pada mesin dan spare part, di seluruh daerah pemasaran yang ada

3) Menyusun rencana service compaign.

4) Memberikan infomasi teknik kepada para pemakai mesin

5) Menampung klaim yang masuk tentang pemakaian dari konsumen.

2. Bagian Promosi dan Administrasi.

Tugasnya:

1) Menyusun rencana promosi mengenai macam barang, desain, jumlah dana yang tersedia dan target

2) Menangani agenda surat masuk/keluar dari departemen pemasaran.

3) Menyusun "berita" kubota (dokter mesin).

3. Bagian Pemasaran.

Tugasnya :

- 1) Melakukan demonstrasi penggunaan mesin/alat-alat pertanian didaerah pemasaran.
- 2) Menyusun rencana penjualan beserta estimasinya.
- 3) Melaksanakan penagihan kedeadler -dealer
- 4) Membuat laporan hutang-piutang antara para dealer dengan PT. Kubota Indonesia Semarang
- 5) Membuat DO kepada bagian gudang Departemen Logistik

4.3.2. Personalia

Jumlah karyawan PT. Kubota Indonesia Semarang saat ini sebanyak 331 karyawan, dengan komposisi 8 karyawan wanita dan 323 karyawan pria. Dari 331 orang karyawan, 25 orang merupakan karyawan di bagian pemasaran. Data karyawan PT. Kubota Indonesia Semarang selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut ini.

Tabel 4.2

**KOMPOSISI KARYAWAN DAN KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

JABATAN	JUMLAH TOTAL	KAR. BAG. PEMASARAN
Manager	2 orang	-
Vice Manager	12 orang	1 orang
Kepala Bagian	12 orang	2 orang
Kasir	20 orang	4 orang
Inspeksi	44 orang	8 orang
Karyawan Bulanan	155 orang	10 orang
Karyawan Harian	66 orang	-
Karyawan Kontrak	20 orang	-
Jumlah	331 orang	25 orang

Sumber: PT. Kubota Indonesia Semarang.

Bagi karyawan yang bekerja selama 40 jam seminggu, dapat memperoleh fasilitas-fasilitas yang memudahkan dalam bekerja serta menunjang motivasi kerja karyawan, seperti; fasilitas makan, ekstra fooding, pinjaman pakaian kerja, astek, rekreasi, pesangon dan sebagainya.

4.3.2.1. Koperasi

Koperasi dibentuk untuk membantu kesejahteraan anggota, koperasi ini sudah berbadan hukum dengan nama Jasawanta. Salah satu aktivitas koperasi yang paling menonjol adalah menjadi supplier kebutuhan perusahaan misalnya :

1. Pengadaan Packing Case (peti mesin)
2. Pengadaan alat-alat promosi
3. Pengelolaan makan siang karyawan
4. Simpan pinjam karyawan
5. Pengadaan barang-barang kebutuhan pokok karyawan

Sedangkan untuk perumahan karyawan, sampai saat ini masih menggunakan jasa BTN dan Perumnas.

4.3.2.2. SPSI

PT. Kubota Indonesia Semarang telah membentuk organisasi pekerja sebagai partner pengusaha dan juga sebagai sarana untuk memperjuangkan hak-hak anggotanya agar program HIP bisa terlaksana dengan baik. Pengurus SPSI dipilih dari dan oleh anggota setiap 2 tahun sekali. Sejak mulai dibentuk SPSI di PT. Kubota Indonesia Semarang, peranan Serikat Pekerja sangat menonjol khususnya dalam memajukan dan

mengembangkan perusahaan. Sebagai contoh di tahun 1978 - 1979 akibat adanya kebijaksanaan pemerintah di bidang moneter yang disebut KNOP 15, PT. Kubota Indonesia Semarang menderita kerugian yang sangat besar dan secara umum mempengaruhi kegiatan-kegiatan perusahaan. Dampaknya sangat terasa oleh semua pihak dan karyawan di beri penjelasan mengenai keadaan yang terjadi, oleh karena adanya kerjasama dan saling pengertian yang dijelaskan SPSI, hal tersebut secepatnya bisa ditanggulangi bersama. Pada periode tahun 1984 - 1985 perekonomian dunia dilanda resesi, sehingga sangat berpengaruh terhadap tingkat jumlah penjualan produk PT. Kubota Indonesia Semarang, dalam hal ini Serikat Pekerja memberi penjelasan kepada seluruh karyawan dan semua karyawan mau mengerti serta meningkatkan produktifitasnya di semua bidangnya masing-masing, bahkan menyadari untuk sementara tidak menerima bonus yang biasa diterima pada akhir tahun dan penundaan waktu kenaikan gaji. Kerjasama antara manajer dan karyawan sangat serasi sehingga setiap persoalan bisa diatasi dengan musyawarah bahkan mengenai peninjauan gaji karyawan setiap tahunnya dirundingkan bersama

tentang persentase kenaikannya. Bilamana perusahaan dipandang mampu atas hasil operasi yang meningkat, berdasarkan kesepakatan bersama antara PUK SPSI dan perusahaan, besarnya bonus akhir tahun diberikan berdasarkan kepentingan karyawan diantaranya dua minggu sebelum Hari Raya Idul Fitri serta bulan Juni bertepatan dengan kenaikan kelas/pergantian sekolah pada umumnya.

4.4. Produksi dan Pemasaran

4.4.1. Produksi

Seperti diketahui bahwa PT. Kubota Indonesia Semarang adalah perusahaan penghasil alat-alat pertanian seperti traktor tangan dan mesin perahu tempel berupa mesin diesel untuk keperluan para petani dan nelayan. Didalam berproduksi, PT Kubota Indonesia Semarang bersifat merakit. Jadi komponennya tidak dihasilkan sendiri, melainkan di impor dari Jepang. Sedangkan komponen yang dihasilkan didalam negeri diperoleh dari para sub kontraktor yang telah siap memasok lebih dari 440 macam bagian untuk memenuhi *local content* 88%.

Departemen Produksi pada prinsipnya bertugas:

- 1) Membuat komponen-komponen part
- 2) Merakit komponen-komponen sehingga menjadi produk jadi

- 3) Melaksanakan kontrol kualitas atas dasar produk yang dihasilkan
- 4) Membuat desain produk
- 5) Pengembangan produk
- 6) Maintenance mesin-mesin
- 7) Melaksanakan *time study* sebagai *Standard Man Hour*.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai jenis produk yang dihasilkan, berikut ini disajikan tabel jenis produksi dan perkembangan produksi PT Kubota Indonesia Semarang tahun 1991-1996.

Tabel 4.3

JENIS PRODUK PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG
Tahun 1991-1996

JENIS PRODUK	LAMA/BARU	PROSENTASE
Traktor Tangan	Lama	35 %
Pompa Air	Lama	15 %
Generator	Baru	10 %
Rice Milling	Lama	25 %
Pengaduk Beton	Baru	5 %
Mesin Perahu	Baru	10 %
Jumlah	-	100%

Sumber: PT. Kubota Indonesia Semarang

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa traktor tangan, mesin pompa air dan *rice milling* merupakan produk yang paling banyak dihasilkan oleh PT. Kubota Indonesia Semarang. Hal ini dapat kita mengerti mengingat produk-produk ini yang paling banyak diperlukan masyarakat Indonesia yang sebagian besar adalah masyarakat petani.

Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan perkembangan minat masyarakat terhadap produk Kubota, maka PT. Kubota Indonesia Semarang mengeluarkan produk baru, seperti mesin generator, pengaduk beton dan perahu tempel. Ketiga produk tersebut sudah banyak beredar dan banyak diminati masyarakat.

4.4.2. Pemasaran

Didalam memasarkan produknya, PT. Kubota Indonesia Semarang menggunakan sistem distribusi yang dikembangkan lewat penyalur-penyalur di wilayah Indonesia, hal ini bertujuan agar hasil produk tersebut bisa sampai pada konsumen di seluruh daerah pemasaran secara luas. Oleh sebab itu Departemen Pemasaran telah menunjuk dealer/sub dealer/toko pada beberapa kota besar maupun kecil di Indonesia. Tentunya melalui seleksi

yang tepat karena sasaran penjualan sebagian besar adalah masyarakat menengah kebawah, khususnya para petani dan nelayan. Kebijakan pemasaran yang diambil selama ini adalah dengan mengintensifkan pada pasar-pasar potensial yang sudah dikuasainya. Namun demikian bukan berarti mengabaikan daerah pemasaran lain. Mengingat keterbatasan tenaga pemasaran yang dimiliki, maka untuk daerah pemasaran lain akan dilakukan secara bertahap dengan melihat prospek pasar dan potensi daerah untuk menentukan target pasar.

Perusahaan mencoba mengembangkan produk tunggal untuk dapat memenuhi keinginan semua atau banyak orang. Jadi, satu macam produk dipasarkan kepada semua orang, tidak hanya untuk satu atau beberapa kelompok saja. Karena pasar yang dituju bersifat masal, maka teknik pemasarannya pun juga bersifat masal, termasuk distribusi periklanannya.

Daerah pemasaran PT. Kubota Indonesia Semarang mencakup daerah Indonesia bagian Barat dan Indonesia bagian Timur. Kegiatan pemasaran yang dilakukan selama ini berupa :

- 1) Mengadakan promosi yang berupa demonstrasi penggunaan mesin pompa air
- 2) Mengadakan *sales campaign*

- 3) Mengadakan perbaikan mesin di *service center* maupun di tempat konsumen.

Bagian *service* merupakan bagian yang sangat berhubungan dengan tingkat pemasaran, karena dari hasil penjualan sebagai akibat dari suatu pelayanan bagian *service* terhadap konsumen berupa perbaikan-perbaikan, cara perawatan dan penggunaan yang benar serta menyediakan suku cadang yang lengkap agar mudah di dapat oleh konsumen sewaktu diperlukan. Untuk menghadapi pekerjaan tersebut perusahaan, khususnya departemen pemasaran membuat jadwal *service* keliling (*service campaign*) yang ditangani oleh bagian mekanik, dengan memberangkatkan para dokter mesin Kubota ke seluruh daerah konsumen. Bilamana ada yang rusak, konsumen tidak ditarik biaya perbaikan kecuali pembelian suku cadang kalau ada yang diganti. Untuk daerah-daerah yang sukar dijangkau oleh para dokter mesin Kubota, perusahaan bekerja sama dengan para dokter mesin yang ada dan tersebar di seluruh kota di Indonesia.

Untuk lebih mengenal daerah pemasaran produk PT. Kubota Indonesia Semarang, berikut ini disajikan wilayah daerah pemasaran dan distributor produknya pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4

**DAERAH PEMASARAN PRODUK
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

DAERAH PEMASARAN	DISTRIBUTOR	%	KET
Jawa Tengah/DIY	CV. Karya Hidup Sentosa Yogyakarta	20	Potensial
Jawa Barat dan DKI Jakarta	Kubota Quick Bandung Garuda Diesel Jakarta CV. Echo Jakarta	18	Potensial
Jawa Timur	Kubota Quick Surabaya Dwi Jati Surabaya	15	Potensial
Bali	Dharma Jati Denpasar	9	Sedang
Sulawesi Selatan	Mahkota Ujung Pandang	7	Sedang
Sulawesi Tengah	Maroko Palu	6	Sedang
Sulawesi Utara	Kubota Ming Manado, Gorontalo	5	Sedang
Kalsel/Kaltim	Orion Banjarmasin	3	Tdk Potensial
Kalbar	Sinar Motor Pontianak	3	Tdk Potensial
Sumatra Utara	Baya Diesel Utomo, Medan	4	Tdk Potensial
Sumatra Barat	Satria Teknik Padang	4	Tdk Potensial
Sumatra Selatan	Kubota Quick Palembang	5	Sedang
Ambon/Maluku	Kubota King Ambon	1	Tdk. Potensial
Jumlah		100	

Sumber: PT. Kubota Indonesia Semarang.

BAB V
ANALISIS PEMASARAN
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG

5.1. Informasi Data Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diperlukan data yang dapat memberikan suatu gambaran terhadap keberadaan mesin pompa air kepada 10 orang manajer dari ke 5 produsen mesin pompa air yang ada, yakni :

- a) Manajer mesin pompa air merek Kubota 3 orang
- b) Manajer mesin pompa air merek Yanmar 2 orang
- c) Manajer mesin pompa air merek Honda 2 orang
- d) Manajer mesin pompa air merek Komatsu 1 orang
- e) Manajer mesin pompa air dari RRC 2 orang

Data dari daftar pertanyaan / kuesioner kepada 10 orang manajer dari ke 5 merek tersebut diperlukan untuk mengetahui mengenai bobot variabel eksternal (peluang dan ancaman), sedangkan daftar pertanyaan / kuesioner kepada 3 manajer dari merek Kubota diperlukan untuk mengetahui bobot dan nilai variabel internal (kekuatan dan kelemahan)

5.2. Hasil Analisis yang diperoleh

Kegiatan pertama dalam penelitian ini diarahkan untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan pada PT. Kubota Indonesia Semarang dilihat dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang terdiri dari peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kemudian dalam meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar produk mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang maka dilakukan pengembangan strategi pemasaran. Keberhasilan suatu perusahaan memang tergantung pada keberhasilan berbagai strategi yang mengarah pada bidang pemasaran. Untuk keperluan tersebut langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Analisis terhadap PT. Kubota Indonesia Semarang diarahkan untuk mengetahui posisi bisnis perusahaan. Alat analisis posisi yang paling dikenal adalah analisis SWOT (*Strength Weakness Opportunity and Threat*).

Analisis terhadap faktor eksternal yaitu bidang-bidang yang berada di luar kendali manajemen diformulasikan dalam diagram ETOP (*Environmental Threat Opportunity Profile*), sedangkan analisis terhadap faktor internal yaitu bidang-bidang yang berada dalam kendali

manajemen diformulasikan dalam diagram *SAP (Strategic Advantage Profile)*, sebagai berikut :

5.1.1. Analisis Variabel Eksternal

Keberhasilan suatu organisasi perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan serta cara dan saat yang tepat bagi perusahaan untuk bereaksi menghadapi perubahan lingkungan. Analisis terhadap lingkungan eksternal dilaksanakan dengan melakukan pendekatan terhadap elemen atau variabel *environmental opportunities* dan *environmental threat elemen*. Variabel tersebut merupakan faktor-faktor kunci untuk mencapai keberhasilan (*key succes factor*).

Dari lingkungan eksternal dapat diidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin timbul. Perubahan dan pengaruh lingkungan terhadap bisnis bisa menguntungkan dan sering pula merupakan ancaman. Faktor-faktor yang dianalisis tidak harus semua unsur lingkungan. Hanya unsur lingkungan yang diidentifikasi dominan pengaruhnya terhadap perusahaan saja, sementara yang lain diabaikan.

Langkah-langkah menganalisis lingkungan eksternal meliputi :

1. Identifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang dan ancaman
2. Pemberian bobot pada masing-masing elemen
3. Pemberian nilai atas masing-masing elemen
4. Mengalikan bobot dengan nilai, untuk mendapatkan nilai tertimbang
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Identifikasi faktor-faktor eksternal dalam penelitian ini berasal dari pendapat dan tanggapan pihak manajer produsen mesin pompa air dari kelima merek yang ada, seperti Kubota, Yanmar, dari RRC, Komatsu dan Honda. Identifikasi faktor-faktor eksternal dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi, apakah merupakan suatu peluang atau ancaman bagi organisasi.

Pemberian bobot atas elemen-elemen lingkungan eksternal dilakukan dengan sampel pada 10 manajer perusahaan mesin pompa air dengan ke -5 merek.

Sedangkan pemberian nilai atas elemen-elemen lingkungan tersebut diberikan hanya oleh ketiga manajer mesin pompa air merek Kubota, karena hanya mereka yang berhak menilai kondisi perusahaan terhadap lingkungannya.

5.2.1.1. Analisis Peluang

Untuk mendapatkan hasil nilai elemen peluang lingkungan PT. Kubota Indonesia Semarang maka dapat dilihat dari elemen-elemen yang mempengaruhi terdiri dari :

- a) Pertumbuhan pasar dengan masih banyaknya diperlukan mesin pompa air bagi konsumen
- b) Peluang pasar merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk memasarkan produk mesin pompa air yang dibutuhkan petani modern, untuk irigasi modern maupun adanya proyek-proyek pekerjaan umum (PU)
- c) Kebijakan pemerintah dengan adanya perubahan pola dalam bidang pertanian yaitu, dari petani tradisional ke petani modern.
- d) Pertumbuhan ekonomi yang tinggi menyebabkan juga adanya kemajuan di bidang atau sektor pertanian.
- e) Demografi yaitu adanya faktor pertumbuhan penduduk dan tingkat pendapatan konsumen yang merupakan potensi pasar karena mempunyai daya beli
- f) Perkembangan teknologi dengan menghasilkan produk yang lebih canggih.

Adapun hasil pembobotan dan penilaian elemen peluang lingkungan eksternal PT. Kubota Indonesia Semarang dapat dilihat sebagai berikut : (perhitungan dapat dilihat pada lampiran 1a)

Tabel 5.1

**NILAI ELEMEN PELUANG LINGKUNGAN
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

NO	ELEMEN	BOBOT	NILAI	B X N
1.	Pertumbuhan pasar	0,188	4,666	0,877
2.	Peluang Pasar	0,183	4,000	0,732
3.	Kebijakan Pemerintah	0,145	3,666	0,531
4.	Pertumbuhan ekonomi	0,157	3,666	0,575
5.	Demografi	0,179	4,333	0,775
6.	Perkembangan teknologi	0,148	3,333	0,493
	JUMLAH	1,000		3,983

Sumber : Data Primer yang diolah

Peluang terbesar pertama bagi PT. Kubota Indonesia Semarang adalah elemen pertumbuhan pasar, dengan bobot 0,188 dan nilai 4,666 serta nilai tertimbang 0,877, hal itu karena sampai saat ini masih banyak diperlukan mesin pompa air dan didorong oleh peluang terbesar kedua yaitu demografi, dengan bobot 0,179 dan nilai 4,333 serta nilai tertimbang 0,775, seperti faktor penambahan penduduk dan tingkat pendapatan konsumen. Nilai

total elemen peluang lingkungan eksternal sebesar 3,983 dengan demikian memberikan indikasi bahwa peluang sukses terbuka luas kalau PT. Kubota Indonesia Semarang mampu memanfaatkannya.

5.2.1.2. Analisis Ancaman

Untuk mendapatkan hasil nilai elemen ancaman lingkungan PT. Kubota Indonesia Semarang maka dapat dilihat dari elemen-elemen yang mempengaruhi terdiri dari :

- a) Pesaing dari produk lain, adanya merek-merek mesin pompa air lain baik dari dalam negeri maupun luar negeri yang menuju persaingan hyper competitive.
- b) Menghadapi era globalisasi, dengan masuknya perusahaan asing.
- c) Kekuatan tawar menawar pembeli, banyaknya perusahaan mengakibatkan pembeli mempunyai banyak pilihan.
- d) Menghadapi kondisi ekonomi, dari tingkat inflasi yang tinggi maupun adanya peraturan pemerintah tentang deregulasi

Adapun hasil pembobotan dan penilaian elemen ancaman lingkungan eksternal PT. Kubota Indonesia Semarang dapat dilihat sebagai berikut : (perhitungan dapat dilihat pada lampiran 1b)

Tabel 5.2.

**NILAI ELEMEN ANCAMAN LINGKUNGAN
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

NO	ELEMEN	BOBOT	NILAI	B X N
1.	Pesaing/produk lain	0,298	4,666	1,390
2.	Globalisasi	0,214	2,666	0,570
3.	Kekuatan tawar menawar pembeli	0,298	4,000	1,192
4.	Kondisi ekonomi	0,190	1,666	0,060
	JUMLAH	1,000		3,212

Sumber : Data Primer yang diolah

Ancaman terbesar pertama bagi PT. Kubota Indonesia Semarang adalah pesaing maupun adanya produk lain baik dari dalam negeri maupun luar negeri, dengan bobot 0,298 dan nilai 4,666 serta nilai tertimbang 1,390 sedangkan ancaman terbesar kedua berasal dari kekuatan tawar menawar pembeli, dengan bobot 0,298 dan nilai 4 serta nilai tertimbang 1,192 yang mengakibatkan pembeli mempunyai banyak pilihan. Banyaknya perusahaan yang menawarkan produk sejenis/serupa pada pembeli menyebabkan banyaknya pilihan pada pembeli/konsumen.

Nilai total elemen ancaman lingkungan pada PT. Kubota Indonesia Semarang sebesar 3,212 berarti perusahaan harus memperhatikan semua faktor-faktor yang mempengaruhi kehidupan

jalannya perusahaan sehingga tetap dapat mempertahankan eksistensinya.

Dari penilaian elemen peluang dan ancaman, selanjutnya dapat digambarkan matriks *Environment Threats Opportunity Profile* (ETOP) pada PT. Kubota Indonesia Semarang seperti terlihat pada gambar 5.1. berikut ini :

Gambar 5.1.

MATRIKS ETOP PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG

Peluang	5	Usaha Ideal	Usaha Spekulatif
	2,5		*
	1	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
		2,5	5
		Ancaman	

* posisi perusahaan

Sumber : Augusty Ferdinand, 1994.

Berdasarkan matriks ETOP tersebut, PT. Kubota Indonesia Semarang berada pada posisi bisnis spekulatif. Pada kondisi itu, perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup tinggi, tetapi tingkat ancaman yang disebabkan lingkungan eksternal cukup

tinggi pula. Posisi ini memberikan suatu tantangan bagi perusahaan untuk mempercepat dan memperkuat pemasarannya. Apabila tidak segera dilakukan, maka pasar akan direbut oleh para pesaing. Oleh karena itu manajemen PT. Kubota Indonesia Semarang akan berhasil mengembangkan usahanya apabila mampu memanfaatkan peluang dengan sebaik-baiknya, sementara apabila tidak mampu mengantisipasi ancaman yang akan muncul maka bisnis mesin pompa air pada PT. Kubota Indonesia Semarang akan gagal. Oleh karena itu kebijaksanaan strategi yang tepat dan terencana sangat menentukan keberhasilan bisnisnya.

Ancaman yang menonjol adalah persaingan yang semakin tajam dari pesaing / produk lain, akan tetapi di sisi lain masih ada peluang yang dapat dimanfaatkan seperti pertumbuhan pasar mesin pompa air, penambahan jumlah penduduk maupun dari petani yang mengolah pertanian modern. Dengan demikian yang harus dilakukan adalah agar calon pembeli potensial dapat memberikan pilihannya pada produk mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang.

5.2.2 Analisis Variabel Internal

Selain analisis lingkungan eksternal, untuk kepentingan perumusan strategi bisnis perusahaan juga dipersyaratkan melakukan analisis internal yang meliputi analisis kekuatan dan kelemahan. Kekuatan timbul apabila variabel internal tersebut mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Sedangkan kelemahan terjadi apabila perusahaan tidak mampu menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan atau lebih murah dari pesaingnya. Dari analisis internal ini dapat diketahui profil keunggulan strategis perusahaan.

Untuk dapat mengetahui hasil nilai elemen kekuatan dan kelemahan lingkungan internal PT. Kubota Indonesia Semarang maka elemen-elemen yang mempengaruhi perhitungan nilai keunggulan strategis PT. Kubota Indonesia Semarang terdiri dari :

Kekuatan / strength :

- a) Kemampuan salesman, demo langsung oleh salesman kepada calon pembeli, sehingga diharapkan kemampuan salesman harus handal dan menguasai mesin pompa air secara teknis.
- b) Kualitas produk tinggi, komponen mesin pompa air Kubota di proses dengan mesin berakurasi tinggi, sehingga dijamin memiliki kualitas produk yang tinggi.

- c) Suku cadang terjamin, didukung oleh perusahaan pemasok pembuat komponen, sehingga keadaan suku cadang terjamin.
- d) Variasi model produk, memiliki variasi model yang lebih banyak dan menarik, sehingga konsumen dapat memilih sesuai dengan selera.
- e) Ada lampu penerang pada produknya sehingga dapat digunakan pada siang dan malam hari.
- f) Kantor perwakilan atau agen penjualannya tersebar di kota-kota sehingga mudah membelinya.
- g) Promosi dilakukan dengan pendekatan langsung kepada konsumen, dengan metode ini dapat menentukan keberhasilan penjualan.

Kelemahan / weakness :

- a) Harga jual relatif tinggi karena ketergantungan dari harga komponen dari pemasok.
- b) Getaran mesin cukup kuat dengan suara agak bising.
- c) Ketergantungan yang tinggi terhadap perusahaan pembuat komponen pemasok, terutama terhadap kualitas komponen.
- d) Produk tidak multifungsi, sehingga penggunaannya kurang bervariasi.

Adapun langkah-langkah analisis variabel internal pemasaran dapat dilakukan melalui cara sebagai berikut:

1. Identifikasi elemen pemasaran yang merupakan kekuatan dan kelemahan.
2. Pemberian bobot dari masing-masing elemen tersebut.
3. Penilaian atas elemen-elemen.
4. Mengalikan bobot dengan nilai untuk mendapatkan nilai tertimbang.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Hasil perhitungan analisis internal atau profil keunggulan strategis dapat dilihat sebagai berikut : (perhitungan dapat dilihat pada lampiran 1c)

Tabel 5.3.

**PERHITUNGAN NILAI KEUNGGULAN STRATEGIS
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

NO	ELEMEN	BOBOT	NILAI	B X N
1.	Kemampuan Salesman	0,129	4,333	0,558
2.	Kualitas Produk tinggi	0,122	3,666	0,447
3.	Suku cadang terjamin	0,112	4,000	0,448
4.	Variasi model produk	0,087	3,333	0,289
5.	Ada lampu penerang	0,104	3,333	0,346
6.	Promosi	0,087	3,000	0,261
7.	Kantor Perwakilan/Agen	0,094	3,333	0,313
8.	Harga Jual tinggi	0,068	2,666	0,181
9.	Getaran mesin kuat	0,06	3,000	0,180
10.	Ketergantungan pemasok tinggi	0,077	3,000	0,231
11.	Produk tidak multifungsi	0,06	3,333	0,199
	JUMLAH	1,000		3,453

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel 5.3. di atas dapat diidentifikasi bahwa 3 elemen kekuatan atau keunggulan terbesar PT. Kubota Indonesia Semarang dalam melaksanakan fungsi pemasaran adalah adanya kemampuan salesman, kualitas produk dan suku cadang terjamin dalam memasarkan mesin pompa air. Adapun 3 elemen kelemahan terbesar

pada getaran mesin cukup kuat, harga jual tinggi dan produk tidak multifungsi. Dengan posisi masing-masing faktor-faktor internal yang sangat bersaing diharapkan bahwa faktor-faktor kunci sukses perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila dibandingkan dengan pesaing terdekatnya, sehingga dalam menghadapi pasar mesin pompa air yang semakin kompetitif pada masa yang akan datang, PT. Kubota Indonesia Semarang mempunyai faktor kunci sukses perusahaan sebagai pedoman strategi untuk memenangkan persaingan

Posisi persaingan suatu perusahaan dalam industri dapat dikategorikan sebagai berikut:

NILAI	POSISI PERSAINGAN
1,00 - 1,66	Tidak ada harapan (Avoid)
1,67 - 2,33	Kekuatan persaingan lemah (Weak)
2,34 - 3,00	Bertahan (Tenable)
3,01 - 3,67	Aman (Favourable)
3,68 - 4,34	Kuat (Strong)
4,35 - 5,00	Unggul (Dominan)

Sumber : Augusty Ferdinand, 1994.

Dengan nilai keunggulan strategis sebesar 3,453, tersebut berarti posisi persaingan PT. Kubota Indonesia Semarang berada

pada posisi aman (*Favourable*). Perusahaan memiliki posisi persaingan yang aman dalam bersaing atau kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain. Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai dengan strategi perusahaan dan mempunyai kemampuan dan peluang untuk memperbaiki posisinya.

5.2.3. Matriks SWOT PT. Kubota Indonesia Semarang

Berdasarkan matriks ETOP dan SAP sebagaimana telah disajikan di muka, maka dapat disusun matriks SWOT yang akan menggambarkan posisi bisnis PT. Kubota Indonesia Semarang dan sekaligus memberikan alternatif kebijakan yang disarankan bagi kelangsungan hidup dan pengembangan usahanya.

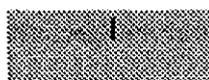
Matriks PT. Kubota Indonesia Semarang disajikan pada tabel 5.4. berikut ini :

Tabel 5.4.

**MATRIKS POSISI BISNIS
PT. KUBOTA INDONESIA SEMARANG**

SAP \ ETOP	Ideal	Dewasa	Spekulatif	Gawat
Dominan	I	I	I	I
Kuat	I	I	I	I
Aman	I	I	I	D
Bertahan	I	I	D	D
Lemah	I	D	D	D
Tanpa Harapan	D	D	D	D

Sumber : Data Primer yang diolah



Posisi PT. Kubota Indonesia Semarang

Berdasarkan pada matrix posisi SWOT PT. Kubota Indonesia Semarang berada dalam posisi Invest, yaitu posisi perusahaan yang mempunyai alternatif strategi pemasaran yang lebih banyak untuk mengembangkan perusahaan. Oleh karena itu masih banyak kemungkinan bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya melalui penambahan investasi baru. Ditinjau dari berbagai unsur dalam analisis SWOT nampak sebagai kelemahan / internal yang dominan adalah strategi penjualan sedangkan jika dilihat dari di

sisi ancaman / eksternal adalah produk pesaing lain. Dengan demikian strategi yang utama untuk mengembangkan perusahaan adalah dengan melihat kembali kepada tujuan perusahaan maupun pada strategi pemasaran.

5.3. Pengembangan Strategi Pemasaran

Pengembangan strategi disusun setelah perusahaan mengenali keunggulan dan kelemahan yang dimilikinya, yang siap untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman bisnis.

Berdasarkan analisis posisi dan prediksi kondisi lingkungan eksternal di masa mendatang, dapat dilihat bahwa perusahaan berada pada usaha spekulatif dalam kondisi persaingan yang aman, dalam situasi pasar yang sedang tumbuh dengan struktur pasar oligopoli. Berdasarkan posisi bisnis tersebut maka strategi yang dapat diterapkan pada PT. Kubota Indonesia Semarang adalah strategi investasi atau strategi pertumbuhan. Strategi pertumbuhan merupakan strategi bersaing yang berusaha mengembangkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dikatakan berkembang apabila berhasil meningkatkan volume penjualan, memperluas besar pangsa pasar yang dikuasai, menambah besar laba yang diperoleh,

memperluas wilayah pemasaran yang dijangkau, menambah ragam produk yang dihasilkan maupun meningkatkan penguasaan teknologi. Di dalam perkembangan pemasaran PT. Kubota Indonesia Semarang membagi sasaran strategi dagang menjadi 3, yaitu

1. Menghadapi pelanggan :

- a) Memberikan kepuasan maksimal
- b) Menyadari bahwa tiap-tiap pelanggan mempunyai keinginan / kebutuhan yang berbeda-beda

2. Menghadapi Pesaing :

- a) Memperhatikan gerak-gerik pesaing
- b) Mengamati celah-celah pesaing yang masih terbuka
- c) Memperhatikan dan mempelajari nilai biaya suatu barang yang dihasilkan pesaing dan membandingkannya dengan nilai biaya dari perusahaan sendiri.
- d) Mengestimasi reaksi apa yang akan dilakukan pesaing terhadap tindakan atau kebijaksanaan yang kita lakukan.

3. Menghadapi perusahaan sendiri :

- a) Mengevaluasi kembali semua kekuatan dan kelemahan perusahaan
- b) Mengatur dan mengusahakan agar semua faktor kekuatan yang dimiliki bisa diaplikasikan sehingga menghasilkan produksi baru,

menciptakan produk baru, menciptakan pasar baru ataupun pendekatan-pendekatan yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, mengisi peluang-peluang yang terbuka agar tidak di isi oleh pesaing.

- c) Menekan dan menutup kelemahan-kelemahan perusahaan sendiri.

Adapun Implikasi strategi yang diterapkan PT. Kubota Indonesia Semarang adalah sebagai berikut :

5.3.1. Analisis Penetapan Tujuan Perusahaan

PT. Kubota Indonesia Semarang dalam memproduksi mesin pompa air sudah menetapkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Tujuan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produk, meningkatkan pertumbuhan pasar, memperluas pangsa pasar, meningkatkan keuntungan, dan meningkatkan kepuasan konsumen. Berdasarkan tujuan tersebut dapat disusun suatu strategi yang akan di implementasikan, sebagai berikut :

5.3.1.1. Kualitas Produk

Perusahaan menetapkan bahwa produk yang dipasarkan harus berkualitas tinggi, tetapi berdasarkan

analisis internal dan analisis eksternal diketahui bahwa dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi maka biaya produksi perusahaan relatif lebih tinggi dibandingkan dengan para pesaingnya, sedangkan mayoritas petani lebih tertarik pada produk yang lebih murah harganya, walaupun kualitasnya lebih rendah. Nampaknya hal ini lebih didorong oleh kemampuan keuangan mereka sehingga kualitas produk bukan menjadi pilihan utama mereka. Melihat hal ini seolah-olah terjadi suatu kotradiksi antara tujuan pencapaian target penjualan perusahaan dengan penetapan kualitas produk yang tinggi.

Untuk mengatasi masalah tersebut, sebaiknya perusahaan melakukan strategi diversifikasi / penganekeragaman kualitas. Perusahaan dapat membuat produk pendamping dengan kualitasnya yang lebih rendah. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing di pasar tanpa mengubah *image* yang sudah ada tentang merk Kubota.

5.3.1.2. Pertumbuhan Pasar

Dalam rangka meningkatkan pertumbuhan pasar, tingkat pertumbuhan yang dicapai PT. Kubota Indonesia Semarang dapat ditingkatkan lagi, yaitu dengan mencari dan membuka pasar baru, maupun dengan adanya diferensiasi produk / pembedaan produk yang bisa dijalankan oleh PT. Kubota Indonesia Semarang.

5.3.1.3. Pangsa Pasar

Dari hasil analisis pesaing, sebenarnya PT. Kubota Indonesia Semarang masih dapat mencapai tingkat pangsa pasar yang lebih tinggi. Hal ini didasarkan pada kondisi merek lain yang berada pada kondisi yang sama, baik secara internal (harga jual tinggi) maupun eksternal. Jadi kemungkinan perusahaan dapat merebut pangsa pasar dari merek lain dengan strategi pemasaran yang bersifat menyerang (attack) pada pasar mesin pompa air merek lain dengan memberikan potongan harga, inovasi produk, maupun adanya promosi iklan yang lebih gencar. Pangsa pasar perusahaan yang tinggi

dan terus berkembang merupakan salah satu sumber kekuatan pemasaran.

5.3.1.4. Keuntungan

PT. Kubota Indonesia Semarang sejak semula sudah menetapkan besarnya keuntungan sebesar 50 % dari harga pokok penjualan. Jika biaya produksi sudah cukup tinggi sedangkan tingkat keuntungan ditetapkan sebesar itu, maka harga produk yang ada di pasar akan semakin tinggi. Terlebih lagi jika sub delaeer menetapkan margin yang lebih tinggi pada konsumen. Walaupun tingkat keuntungan tersebut wajar, namun posisi perusahaan dalam persaingan kurang menguntungkan karena harga produk pesaing lebih rendah sehingga tingkat keuntungan dan margin diharapkan jangan terlalu tinggi. Salah satu tujuan pemasaran adalah mengoptimalkan laba, karena dengan laba perusahaan dapat memperoleh imbalan atas resiko investasi modal serta usaha yang telah dilakukannya..

5.3.1.5. Kepuasan Konsumen

PT. Kubota Indonesia Semarang telah mengetahui bahwa harga murah dan kualitas tinggi merupakan keinginan konsumen, tetapi hal ini tidak mungkin dapat dilaksanakan perusahaan secara bersamaan. Perusahaan harus menentukan prioritas diantara keduanya, harga tinggi dengan kualitas tinggi atau harga rendah dengan kualitas rendah. Perusahaan akan mengalami kesulitan bila harus memproduksi dengan kualitas tinggi namun menetapkan harga rendah.

Menghadapi persoalan tersebut, maka diperlukan strategi lain untuk meningkatkan kepuasan konsumen, misalnya dengan memberikan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, seperti pelayanan purna jual, tersedianya suku cadang yang cukup, banyaknya agen-agen service maupun *spare part support* yang tentu saja erat kaitannya dengan perluasan jaringan pemasaran.

5.3.2. Strategi Pemasaran

Berdasarkan data historis selama enam tahun yaitu dari tahun 1991 sampai dengan tahun 1996 PT. Kubota Indonesia Semarang mengalami fluktuasi penjualan dengan kecenderungan menurun, demikian juga dengan pangsa pasarnya. Permasalahan ini diawali dengan adanya perubahan pola dalam pertanian, yaitu dari pertanian tradisional ke pertanian modern yang otomatis membawa ke perubahan kebutuhan alat pertanian yaitu mesin pompa air yang digunakan untuk mengaliri irigasi sawah. Disisi lain adanya kebijaksanaan pemerintah / deregulasi yang merugikan industri mesin pompa air dalam negeri seperti yang dialami oleh PT. Kubota Indonesia Semarang dengan ancaman masuknya pesaing / produk serupa dari merek lain baik dari dalam negeri maupun luar negeri misalnya dari RRC. Sehingga kebutuhan mesin pompa air yang sangat besar ini belum dapat diantisipasi dengan baik oleh PT. Kubota Indonesia Semarang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan selama ini sebenarnya belum efektif. Oleh karena itu diperlukan adanya pemecahan / solusi mengenai alternatif strategi pemasaran yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan terutama dalam meningkatkan

fluktuasi penjualan dan pangsa pasar. Kebijakan bauran pemasaran yang dilakukan PT. Kubota Indonesia Semarang belum efektif, dalam arti belum memberikan hasil yang optimal. Perbaikan yang perlu dilakukan mencakup berbagai hal sebagai berikut :

5.3.2.1. Kebijakan Produk.

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, maka PT. Kubota Indonesia Semarang di dalam menghasilkan produknya lebih mengutamakan kualitas daripada kuantitas. Hal ini untuk menjaga reputasi yang telah dimiliki oleh perusahaan di mata pelanggannya.

Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan secara langsung baik saat perakitan maupun produk yang siap untuk dipasarkan, hasil produksinya memiliki kualitas yang sangat baik, karena semua proses perakitan dilakukan dengan menggunakan peralatan yang serba modern serta didukung oleh human resources dan quality control yang sangat baik. Kenyataan ini memungkinkan perusahaan mampu untuk bersaing, khususnya dari segi kualitas. Namun pada kenyataannya segi ini belum mampu untuk mengangkat pertumbuhan pasar (penjualan) yang lebih baik

dibandingkan dengan produk dari RRC yang memiliki kualitas lebih rendah

a. Kualitas Produk

Untuk menjaga agar kualitas produk mesin pompa air tetap tinggi dibanding mesin pompa air merek lain, maka perusahaan perlu melakukan tindakan-tindakan yang dapat ditempuh melalui beberapa cara sebagai berikut :

- Mengadakan penyeleksian komponen dari pemasok yang akan digunakan oleh perusahaan.
- Melakukan test terhadap produk pada setiap akhir tahapan proses produksi.
- Melakukan evaluasi dari tahap permulaan sampai dengan tahap akhir dari proses produksi.
- Melakukan peningkatan kemampuan tenaga kerja dengan melakukan training.
- Selalu menjaga dalam proses produksi dengan mesin berakurasi dan berteknologi tinggi

b. Diversifikasi Produk

Tindakan-tindakan yang dapat ditempuh untuk melakukan strategi diversifikasi produk agar dapat bersaing dengan merek lain sebagai berikut :

- Membuat produk mesin pompa air yang memiliki variasi model yang lebih banyak dan menarik, sehingga konsumen dapat memilih sesuai dengan selera.
- Membuat produk mesin pompa air yang lebih praktis dan fleksibel serta portabel, sehingga dapat digunakan sesuai kebutuhan dan kepentingannya.
- Merubah design ragam produk sesuai dengan keinginan konsumen (mesin pompa air tidak kasar dan bersuara bising).
- Mengembangkan produk dengan kapasitas yang lebih tinggi agar dapat meningkatkan kemampuan kerja mesin.
- Melakukan riset dan pengembangan agar produk menjadi lebih multi fungsi.
- Membuat mesin pompa air yang serupa tetapi tidak sama, dengan kualitas tetap harga lebih murah, seperti dengan mengurangi komponen yang tidak penting, misalnya asesoris produk, warna bodi, maupun kemampuan hisapnya.

Diversifikasi produk dapat dipahami sebagai perbedaan persepsi konsumen mengenai suatu

produk. Perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti periklanan, pelayanan, citra di masa lalu dan lain sebagainya sehingga membentuk suatu persepsi berbeda di bandingkan dengan persepsi produk lainnya.

c. Pelayanan Produk

Selama ini perusahaan hanya melakukan pelayanan purna jual dengan memberikan training cuma-cuma pada pelanggan yang membeli produk mesin pompa air. Pelaksanaan pemberian training tersebut dilakukan di kantor pusat PT. Kubota Indonesia Semarang.

Sebenarnya perusahaan dapat melakukan kegiatan yang lebih bermanfaat terutama berkaitan dengan kerusakan mesin. Tindakan-tindakan yang dapat ditempuh melalui beberapa cara sebagai berikut :

- Mewajibkan beberapa sub dealer didaerah yang memiliki potensi penjualan tinggi untuk menyediakan bengkel perbaikan dengan bantuan tenaga mekanis

dari PT. Kubota Indonesia Semarang. Kegiatan ini sekaligus dapat digunakan sebagai media promosi untuk sub dealer tersebut.

- Memberikan pengetahuan pemeliharaan praktis pada pelanggan pada saat mereka membeli dan pada saat mereka datang ke bengkel untuk memperbaiki mesin.

5.3.2.2. Kebijakan Harga

Image masyarakat terhadap produk PT. Kubota Indonesia Semarang adalah sangat baik dan berkualitas tinggi. Oleh karena itu kualitas yang sudah ditetapkan semula oleh perusahaan tidak perlu diubah terhadap produk. Sebagai konsekuensinya perusahaan harus menyesuaikan, agar image masyarakat tetap terjaga, yaitu dengan menyesuaikan harga. Kegiatan lain yang dilakukan antara lain adalah dengan tetap memberikan diskon baik pada main dealer maupun pada sub dealer perusahaan serta memberikan kepercayaan pada main dealer dan sub dealer sehingga dapat meningkatkan penjualan produk perusahaan.

Saat ini PT. Kubota Indonesia Semarang menentukan harga jual sebesar 148,77 % dari harga materiel (CKD).

Kebijaksanaan ini diambil agar perusahaan tidak mengalami kerugian walaupun perusahaan memproduksi di bawah kapasitas normal.

Cara penghitungan harga jual per unit mesin pompa air adalah sebagai berikut :

1. Harga materiel	100,00 %
2. Bea masuk	<u>10,00 %</u>
Jumlah	110,00 %
3. Bea Produksi : $5 \% \times 110 \% = 5,50 \%$	
4. Bea Overhead : $5 \% \times 110 \% = 5,50 \%$	
5. Bea Penjualan : $5 \% \times 110 \% = 5,50 \%$	
Jumlah	<u>16,50 %</u>
Harga Pabrik	126,50 %
6. Bea Bunga : $7 \% \times 126,50 \%$	<u>8,85 %</u>
Jumlah	135,25 %
7. Keuntungan : $10 \% \times 135,25 \%$	<u>13,52 %</u>
Harga Jual	148,77 %

5.3.2.3. Kebijakan Promosi

Promosi yang dilakukan selama ini kurang agresif, karena hanya melalui demo langsung. Sasarannya hanya

pada konsumen yang berada pada ditempat tersebut. Oleh karena itu perlu ada promosi yang publikasinya dapat terjangkau pasar secara luas. Tindakan-tindakan ini dapat ditempuh melalui beberapa cara sebagai berikut :

a. Media Promosi

Meningkatkan kegiatan periklanan melalui media visual, dengan penekanan bahwa produk tersebut bermesin halus, tidak bersuara bising, bersifat tahan lama, getarannya nyaris tak terasa, model produk menarik, serta dapat digunakan dalam waktu baik siang maupun malam. Kegiatan ini ditujukan untuk menyerang pesaingnya (merek-merek lain yang serupa), yaitu dengan menampilkan design-design yang lebih menarik.

b. Penjualan secara personal

Kegiatan penjualan secara personal menuntut pengetahuan luas bagi tenaga kerja yang langsung melakukan demo mesin tersebut kepada pelanggan. Oleh karena itu diperlukan tenaga kerja yang benar-benar terampil dan menguasai semua aspek produk tersebut.

Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan untuk kegiatan ini sebagai berikut :

- Meningkatkan kemampuan teknis dengan memberikan spesialisasi pada mesin pompa air pada personel yang melakukan demo. Langkah ini diharapkan agar pelanggan mendapatkan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk produk tersebut. Sehingga pembeli merasa yakin akan kualitas dan kemampuan mesin tersebut bila dioperasikan dilapangan nanti.
- Mengingat mayoritas pendidikan tenaga kerja hanya sampai tingkat SLTA maupun STM, maka perlu adanya peningkatan teknik persuasif, yaitu tindakan yang berupaya untuk membujuk kepada orang lain agar mau membeli produknya).
- Membangun sistem komunikasi yang lebih efektif antara main dealer dengan sub dealer..

5.3.2.4. Kebijakan Distribusi

Selama ini terdapat suatu *trade-off* antara panjang saluran distribusi dengan *mark-up*. Saluran distribusi yang panjang akan mengakibatkan pengetrapan *mark-up* yang

lebih besar, sehingga harga jual menjadi lebih tinggi. Untuk itu perusahaan harus dapat **mengurangi panjangnya saluran distribusi agar distribusi lebih pendek** dan dapat menetapkan secara tegas mark-up yang diijinkan pada masing-masing saluran distribusi. Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan perusahaan melalui beberapa cara sebagai berikut :

- Perusahaan harus menggunakan saluran distribusi yang pendek dari PT. Kubota Indonesia Semarang ke Main Dealer dan ke Sub Dealer.
- Perusahaan harus secara tegas menetapkan *mark-up* bagi main dealer maupun sub dealer bagi produk perusahaan.
- Perusahaan tetap memberikan diskon pada dealer-dealer tersebut.
- Menjalin kerjasama yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan main dealer maupun dengan sub dealer tersebut
- Membuka atau menambah kantor agen / dealer di daerah-daerah baru yang potensial.

Sistem distribusi dalam penjualan produk kepada konsumen, dilakukan perantara dua Main Dealer dan puluhan

bahkan ratusan Sub Dealer / Toko / Retailer, dengan kebijaksanaan harga sebagai berikut :

1. Dari PT. Kubota Indonesia kepada Main Dealer :

- a) Discount sebesar 15 %
- b) Jatuh tempo pembayaran sebesar 60 hari

2. Dari PT. Kubota Indonesia kepada Sub Dealer :

- a) Discount sebesar 10 %
- b) Jatuh tempo pembayaran 30 hari

Kebijaksanaan harga tersebut bersifat fleksibel, disesuaikan dengan kondisi setempat. Misalnya kepada Main Dealer baru pada daerah pemasaran baru, perusahaan bisa memberikan harga, discount maupun jatuh tempo pembayaran khusus yang menguntungkan.

Negosiasi antara PT. Kubota Indonesia dengan Main Dealer dan Sub Dealer dalam hal harga, discount, jatuh tempo, bantuan teknis, promosi dituangkan dalam Perjanjian Keagenan. Dalam hal biaya transport perusahaan menanggung biaya transport hanya sampai pada batas kota pelabuhan terakhir di pulau Jawa (Merak, Jakarta, Semarang, Surabaya). Apabila produk harus dikirim ke luar Jawa, maka

biaya tranport dari kota pelabuhan tersebut sampai dengan kota di tanggung oleh dealer tersebut.

Alternatif pemilihan strategi pemasaran yang dilaksanakan dalam upaya mengembangkan usaha untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang dengan :

Untuk dapat bersaing dengan mesin pompa air produk atau merek lain, maka perlu meningkatkan kualitas hasil produk mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang agar lebih bermutu sesuai harapan konsumen. Dengan melaksanakan pengawasan intensif terhadap komponen bahan baku dan proses produksi dari awal sampai dengan akhir, serta peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia yang terampil. Di samping itu juga mempertimbangkan desain dan ragam produk yang multi fungsi sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Harga produk lebih ditekan sehingga dapat terjangkau semua lapisan konsumen. Sistim pembayarannya lebih lunak dan lebih mudah. Perusahaan tetap memberi diskon dan kepercayaan baik kepada main dealer dan sub dealer.

BAB VI

PENUTUP

Strategi pemasaran diperlukan oleh PT. Kubota Indonesia Semarang untuk meningkatkan daya saing perusahaan, baik pesaing dari dalam maupun dari luar dalam menghadapi pesaingnya antara lain Yanmar, Honda, Komatsu maupun produk sejenis buatan RRC.

Tidak menutup kemungkinan dengan diberlakukannya perdagangan bebas pada tahun-tahun mendatang, maka jumlah pesaing akan bertambah banyak, sehingga perusahaan perlu mengantisipasi sejak dini. Strategi pemasaran yang dikembangkan untuk pembenahan bagi penyempurnaan dari strategi pemasaran yang telah dilakukan sebelumnya. Hal itu penting untuk menyesuaikan dengan keadaan yang dihadapi pada saat ini maupun keadaan dimasa yang akan datang.

Dari hasil pengamatan selama enam tahun terakhir, dapat diambil beberapa kesimpulan dan sebagai penyempurnaan diberikan saran-saran yang diharapkan dapat membantu PT. Kubota Indonesia Semarang dalam menghadapi persaingan dimasa sekarang dan yang akan datang.

6.1. Kesimpulan

Secara umum PT. Kubota Indonesia Semarang telah dapat melaksanakan misinya sebagai produsen alat-alat pertanian yang menyediakan peralatan kebutuhan petani dan nelayan. Harapan pemerintah untuk mengubah petani tradisional menjadi petani modern dapat terealisasi. Sedangkan dari segi operasional yang telah dilaksanakan selama tahun 1991-1996 disimpulkan sebagai berikut :

1. Volume penjualan dan pangsa pasar yang dikuasai berfluktuasi dan mempunyai kecenderungan menurun
2. Strategi pemasaran di PT. Kubota Indonesia Semarang selama ini belum efektif. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak mampu mencapai penjualan yang optimal.
3. Posisi bisnis PT. Kubota Indonesia menempati posisi spekulatif dan aman, artinya kesempatan untuk berkembang masih tinggi tetapi persaingan juga semakin ketat. Industri berada pada pasar yang sedang berkembang dengan struktur pasar oligopoli .
4. Posisi perusahaan pada daerah Invest, berarti strategi yang tepat untuk dikembangkan adalah strategi investasi atau pertumbuhan, yang masih mempunyai peluang untuk dapat mengembangkan investasi perusahaan.

5. Program pengembangan strategi pemasaran yang dilaksanakan adalah menetapkan tujuan perusahaan yang terdiri dari kualitas produk, pertumbuhan pasar, pangsa pasar, keuntungan perusahaan, dan kepuasan konsumen serta menerapkan strategi pemasaran yang terdiri dari produk, harga, promosi dan distribusi.
6. Alternatif pemilihan strategi yang dilaksanakan adalah meningkatkan kualitas hasil produk dan menekan harga agar lebih bersaing sehingga dapat terjangkau semua lapisan konsumen.

6.2. Saran-saran

Strategi pemasaran dimaksudkan untuk penyempurnaan strategi yang sudah ada, agar tujuan perusahaan dan program peningkatan pemasaran dapat dicapai secara efektif . Saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan dapat membuat produk pendamping dengan harga dan kualitas yang lebih rendah, serta design dan ragam produk yang sesuai selera konsumen.
2. Menekan keuntungan yang terlalu tinggi dan melakukan efisiensi dalam proses produk agar harga tidak tinggi.
3. Meningkatkan hubungan kerjasama antara PT. Kubota Indonesia Semarang, dengan main dealer dan sub dealer di berbagai daerah .

4. Pada setiap agen atau dealer di daerah-daerah menyediakan suku cadang dan tenaga mekaniknya agar selalu siap melayani konsumen setiap waktu.
5. Melakukan promosi produk mesin pompa air PT. Kubota Indonesia Semarang pada dinas-dinas pertanian baik pemerintah maupun swasta

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyudi , Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik, Jakarta, Binarupa Aksara, 1996.
- Agus W Soehadi, Disiplin Pemimpin Pasar : Alternatif Pilihan Strategi, Jurnal Manajemen Prasetya Mulya, Volume IV Nomor 7 Februari, 1997.
- Ferdinand Augusty, Manajemen Pemasaran, Hand Out MM UNDIP, 1994
- Gujarati, Damodar, Ekonometrika Dasar, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Kotler Philip , Manajemen Pemasaran, Jilid 2, Cetakan Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta 1994.
- Kotler Philip, Dasar-Dasar Pemasaran, Jilid 1 dan 2, Edisi Ketiga, Penerbit Intermedia, Jakarta, 1987.
- Kotler Philip, Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Terjemahan Ancella Anitawati Hermawan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, Edisi Indonesia, 1995.
- Porter, Michael E, Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul, Cetakan Pertama, Binarupa Aksara, Jakarta, 1994.
- Porter Michel E, Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Cetakan Ketujuh, Erlangga Jakarta, 1995
- Riyadi, Pengembangan Strategi Pemasaran Mesin Diesel PT. Kubota Indonesia Semarang, MM UNDIP Semarang, 1994.
- Stanton WJ, Prinsip Pemasaran edisi 7 Jilid 1 dan 2 (terjemahan Yohanes Lamarto), Erlangga, Jakarta, 1993.

Sukanto Reksohadiprodjo, Hani Handoko & Siswanto, Kebijaksanaan Perusahaan, Konsep dasar dan Studi Kasus, BPFE UGM, Yogyakarta, 1992

Supriyono, R.A. Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, BPFE UGM, Yogyakarta, 1990

Suwarsono, Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa dan Konteks, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Unit Penulisan dan Pencetakan Akademi Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 1996.

Tjiptono Fandy, Strategi Pemasaran, Penerbit ANDI Yogyakarta, 1997.