**REFORMULASI STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK INKABA**

**(Studi Kasus pada Industri Karet Bandung)**

**Artikel Jurnal**

(Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen)

**Oleh :**

**Bulan Kalismaya W.**

**NPM 138020176**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2017**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis & mengetahui pelaksanaan strategi pemasaran di Inkaba saat ini, kinerja divisi pemasaran Inkaba saat ini, hambatan-hambatan yang ada dalam penerapan strategi pemasaran di Inkaba saat ini, serta reformulasi strategi pemasaran yang dapat diterapkan untuk meningkatkan penjualan produk Inkaba di tahun-tahun berikutnya. Adapun metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif yang mengungkapkan fakta, kondisi, fenomena dan keadaan yang terjadi pada saat penelitian berlangsung dengan ditampilkan apa adanya. Hasil penelitian ini menunjukkan kegiatan pemasaran di Inkaba saat ini belum optimal, diantaranya dalam hal identifikasi & diversifikasi pasar. Hal itu berdampak pada ketidakseimbangan proses produksi di mesin-mesin Inkaba. Strategi bauran pemasaran pun belum diterapkan secara maksimal, Penjualan Inkaba dari periode 2013 hingga periode 2015 mengalami penurunan. Penurunan penjualan dari periode 2013 ke 2014 sebesar 5,9%, sedangkan penurunan penjualan dari periode 2014 ke periode 2015 sebesar 1,4%. Terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dalam penerapan strategi pemasaran di Inkaba, yaitu keterampilan dan keahlian SDM, terutama SDM pemasaran yang masih rendah, fasilitas/teknologi/ alat produksi banyak yang sudah tidak memadai, kesulitan mendapatkan bahan baku karet yang berkualitas, kelengkapan organisasi belum berjalan efektif & belum terciptanya budaya organisasi yang produktif.

Kata kunci : Strategi pemasaran, bauran pemasaran, kinerja divisi pemasaran

**Pendahuluan**

Industri karet merupakan salah satu industri prioritas untuk dikembangkan karena pertimbangan besarnya potensi lahan yang akan mendukung pemenuhan kebutuhan bahan baku industri barang-barang karet untuk jangka panjang. Hal ini sesuai dengan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang perindustrian dan Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2015 tentang RIPIN 2015-2035, (Sumber: Kemenperin, 2015). Awal 2016 pemerintah menggulirkan wacana untuk segera menerbitkan surat keputusan bersama (SKB) tentang aturan penyerapan karet alam. Sebelumnya aturan tersebut disiapkan dalam bentuk instruksi presiden, namun butuh aksi cepat agar lebih banyak karet alam yang terserap oleh industri & pasar domestik, oleh sebab itu kemungkinan produk aturan yang akan keluar berupa SKB antarlembaga kementrian terkait atau dapat berupa Peraturan Menteri.

Inkaba adalah salah satu divisi bisnis PT. Agronesia yang bergerak dalam industri teknik karet yang dikelola oleh tenaga-tenaga ahli dibidangnya serta didukung oleh pengalaman dalam industri barang-barang dari karet sejak didirikan pada tahun 1933. Lokasi pabrik dan kantor berada di Jl. Simpang Industri No. 2 Bandung, menempati area seluas 4.144,7 m2 (pabrik) dan 728,4 m2 (kantor, 2 lantai). Barang-barang teknik karet yang diproduksi oleh Inkaba, diantaranya adalah : 1) Produk untuk sektor pertambangan (*Rubber Hose, Rubber Elbow,* dll.) ; 2) Produk untuk sektor transportasi (*Rubber Fender, Rubber Bellow,* dll.) ; 3) Produk untuk sektor otomotif (*Suction Hose, Rubber End, Engine Mounting,* dll.) ; 4) Produk untuk sektor manufaktur (*Rubber Coupling, Rubber Sheet, Insulation Rubber*, dll.) ; 5) Produk untuk Sektor Militer (*Joint Couple, Boogy Wheel, Rubber Track shoe*, dll.) ; 6) Produk untuk Sektor lainnya (*Apron Timbal, Bearing Pad,* dll.) Inkaba menggunakan bahan karet alam sebesar 80% dan karet sintetis sebesar 20% sebagai bahan baku untuk pembuatan produk-produknya (Sumber : Bagian Produksi Inkaba).

Berdasarkan informasi yang diperoleh penulis, dalam menjalankan usahanya di bidang produksi barang teknik karet, Inkaba tidak berjalan sendiri. Inkaba memiliki beberapa pesaing yang bergerak di bidang usaha yang relatif sama. Pesaing-pesaing tersebut diantaranya adalah : PT Limus Nunggal, PT. Samudraluas Paramacitra, PT Kemenangan, PT. Industri Karet Nusantara. Keberadaan pesaing-pesaing ini tentunya menuntut Inkaba selain untuk dapat selalu menjaga kualitas produk-produknya agar senantiasa baik, juga melakukan inovasi-inovasi yang berkelanjutan dalam penerapan strategi bisnisnya agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang sangat dinamis sehingga Inkaba tetap bisa mempertahankan eksistensinya.

Salah satu inovasi yang menurut penulis sangat penting untuk dilakukan Inkaba adalah inovasi dalam hal strategi pemasaran yang digunakan. Pada masa sekarang ini, perusahaan semakin berlomba-lomba untuk dapat beradaptasi dalam suasana persaingan usaha yang kian ketat agar tetap dapat memfokuskan diri untuk mempertahankan keunggulan daya saingnya sehingga kompetensi perusahaan senantiasa terjaga. Strategi pemasaran sebagai salah satu aspek krusial bagi perusahaan agar dapat mencapai kinerja bisnis yang optimal mutlak harus mendapat perhatian yang besar agar pada implementasinya menjadi efektif dan efisien.

Dapat kita cermati bahwa aktivitas pemasaran di zaman sekarang ini lebih berorientasi kepada membina hubungan baik antara perusahaan dan *customer* sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan & para *stakeholders*. Hal tersebut merupakan tujuan strategis dari pemasaran yang diharapkan akan dapat memberikan nilai dan efek positif yang berkelanjutan yang juga dapat dinikmati oleh kustomer, para klien, *partner* serta masyarakat luas. Divisi pemasaran sebagai ujung tombak perusahaan tentunya memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap performa perusahaan secara keseluruhan. Melalui divisi pemasaranlah perusahaan mengandalkan penjualan produk-produknya sampai ke tangan konsumen & terbinanya hubungan yang harmonis dengan konsumen tersebut. Divisi pemasaran menjadi jembatan bagi perusahaan dan para konsumen maupun calon konsumen.

Kinerja divisi pemasaran paling utama diukur dari nilai penjualan produk. Seperti yang kita ketahui, selain besarnya biaya-biaya, besar kecilnya nilai penjualan juga sangat mempengaruhi profitabilitas perusahaan, maka tidak heran apabila perusahaan selalu berusaha menggenjot nilai penjualan produk-produknya. Adapun yang terjadi di Inkaba, data nilai penjualan selama 3 periode (tahun 2013-2015) yang penulis peroleh mengalami penurunan seperti yang dapat dilihat pada grafik di halaman berikutnya ini :

**Nilai Penjualan Produk Inkaba Tahun 2013-2015**

Sumber : Laporan keuangan Inkaba, diolah

Grafik di atas menunjukkan penurunan nilai penjualan Inkaba dari tahun 2013 hingga tahun 2015. Penurunan nilai penjualan dari tahun 2013 ke tahun 2014 yaitu sebesar 21%, sedangkan penurunan dari tahun 2014 ke tahun 2015 sebesar 3,77%. Penurunan nilai penjualan tersebut diakibatkan karena penurunan volume penjualan produk. Permasalahan yang ada pada aspek pemasaran di Inkaba bukan hanya mengenai penurunan nilai penjualan, namun juga berkenaan dengan kemampuan divisi pemasaran untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan dalam RKAP di tiap tahunnya. Hal ini tentunya bukan hanya disebabkan oleh risiko-risiko non-bisnis (seperti karena adanya kenaikan harga-harga bahan baku, faktor kenaikan nilai tukar dollar, kebijakan pemerintah, dll.), namun juga berhubungan dengan produktivitas SDM di divisi pemasaran serta strategi pemasaran yang digunakan staf-staf pemasar dalam menjual produk-produk Inkaba. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan pencapaian target penjualan, sebagai tolok ukur kinerja divisi pemasaran Inkaba :

**Tabel Pencapaian Target Penjualan**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nilai Penjualan (Rp jutaan) | | | | | | | | |
| Tahun 2013 | | | Tahun 2014 | | | Tahun 2015 | | |
| RKAP | Realisasi | % | RKAP | Realisasi | % | RKAP | Realisasi | % |
| 31.019 | 29.108 | 93,8 | 30.427 | 27.386 | 90 | 29.372 | 27.009 | 91,9 |

Sumber : RKAP Inkaba, diolah

Tidak tercapainya target penjualan selama periode 2013-2015 patut digarisbawahi dan mendapat perhatian mengapa bisa terjadi, mengingat sebenarnya Inkaba telah memiliki strategi pemasaran yang seharusnya dapat membantu divisi pemasaran khususnya, untuk menampilkan kinerja yang jauh lebih baik. Dengan adanya potensi perkembangan pasar, kebutuhan konsumen yang semakin dinamis serta kondisi persaingan usaha yang menuntut Inkaba untuk selalu meningkatkan performa dan mempertahankan eksistensinya, maka Inkaba perlu merancang ulang strategi pemasaran yang diterapkannya dengan tentu saja melakukan beberapa inovasi.

Dalam melakukan inovasi-inovasi, Inkaba hendaknya mempertimbangkan hal-hal yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) maupun ancaman (*threat*) pada usahanya, agar inovasi-inovasi tersebut berhasil & berdaya guna. Berikut ini adalah selintas gambaran kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dimiliki oleh Inkaba :

1. Kekuatan (*strength*) : Inkaba sudah memiliki sertifikasi ISO 9001 dan SNI untuk produknya; sarana dan mesin-mesin produksi cukup lengkap.
2. Kelemahan (*weakness*) : kegiatan promosi yang dilakukan belum optimal; lokasi yang berada di kawasan pemukiman penduduk.
3. Peluang (*opportunity*) : meningkatnya permintaan pasar otomotif; pasar ekspor yang masih terbuka.
4. Ancaman (*threat*) : munculnya para pesaing baru; harga bahan baku utama tergantung mekanisme pasar dunia.

Berdasarkan identifikasi awal yang dilakukan penulis dan hasil wawancara pendahuluan dengan nara sumber, tidak tercapainya target penjualan Inkaba disebabkan adanya penerapan formulasi strategi pemasaran yang kurang sesuai. Formulasi strategi pemasaran adalah proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang dimaksudkan untuk menetapkan tujuan strategis pemasaran dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Dari informasi yang diperoleh penulis di lapangan, diketahui bahwa belum ada upaya memetakan pasar sasaran (*segmenting*) dengan memilah-milah konsumen/ calon konsumen dengan jelas, baik berdasarkan karakteristik atau profil konsumen/ calon konsumen, cara mereka menggunakan produk, jenis usaha yang dilakukan konsumen/ calon konsumen, dan sebagainya.

Selain hal tersebut di atas, kelompok konsumen mana yang benar-benar akan disasar belumlah dibidik dengan jelas pula, jadi terkesan masih mencari konsumen secara *random* atau berdasarkan referensi yang sudah ada saja, padahal dalam tahap *targeting*, membidik dengan jelas dan pasti konsumen mana yang akan disasar adalah sangatlah penting. Karena tahap *segmenting* & *targeting* yang masih kurang jelas & kurang tepat sasaran seperti tersebut di atas, maka berpengaruh juga pada tahap *positioning* yang seharusnya dilakukan Inkaba.

Mengingat *positining* adalah bagaimana cara perusahaan untuk meningkatkan sekaligus menempatkan produk yang dibuat terhadap pesaing dalam pikiran konsumen, maka Inkaba diharapkan dapat membuat strategi yang dapat memosisikan produknya untuk mengisi dan memenuhi keinginan konsumen dalam katagori tertentu. Hal inilah yang tampaknya belum dilakukan dengan optimal oleh Inkaba, karena berdasarkan informasi awal yang penulis peroleh, belum ada langkah-langkah *positioning* yang secara efektif menjelaskan posisi produk Inkaba kepada konsumen (misalnya apa beda produk Inkaba dengan produk kompetitor, apa saja keunggulannya, dsb. yang dapat mengakomodasi kebutuhan atau keinginan konsumen/ calon konsumennya).

Selain strategi STP (*segmenting, targeting & positioning*), yang juga penting diperhatikan dalam penetapan strategi pemasaran yang efektif adalah bauran pemasaran (4P’s) yang terdiri dari *product, price, place & promotion*. Berdasarkan hasil pengamatan penulis, produk yang dihasilkan oleh Inkaba sudah memiliki variasi yang cukup beragam, serta kualitas dan desain yang baik. Kualitas dan desain yang baik ini tidak lepas dari peran bagian R & D (Research & Development) Inkaba yang diisi oleh orang-orang yang ahli dibidangnya dan penetapan standardisasi produk yang tinggi, sehingga Inkaba berhasil mendapatkan sertifikat ISO, namun sayangnya untuk *brand awareness*, masyarakat tampaknya kurang familiar dengan merek produk “Inkaba”.

Untuk penetapan harga, sebenarnya Inkaba tidak terlalu kaku kepada konsumennya, terutama konsumen yang sudah menjadi pelanggan. Adanya tenggang waktu periode pembayaran dan potongan harga yang diterapkan menjadi dua hal yang menjadi daya tarik untuk dapat mempertahankan pelanggan atau bahkan mengakuisisi konsumen baru. Sayangnya, kadang yang terjadi di lapangan adalah ada konsumen yang menyalahgunakan “kelonggaran” yang diberikan Inkaba tersebut dengan membayar lebih dari tenggang waktu yang diberikan. Hal ini tentunya berpengaruh kepada *cashflow* Inkaba, perputaran piutang dagangnya menjadi lebih lama.

Lokasi pabrik dan kantor Inkaba berada di tengah-tengah pemukiman penduduk. Walaupun didekatnya terdapat juga pabrik lain, namun berdasarkan keterangan narasumber lokasi tersebut cukup meyulitkan, terutama pada saat keluar masuk kendaraan yang mengangkut produk yang ukurannya besar, apalagi lebar jalan menuju ke lokasi tidak sama, ada jalan yang termasuk sempit untuk dilalui kendaraan besar. Lokasi pabrik dan kantor Inkaba tidak dilalui transportasi umum dan letaknya cukup jauh dari jalan utama.

Menurut informasi yang diperoleh dari bagian *marketing* Inkaba, selama ini belum ada kegiatan promosi yang terlalu signifikan dan konsisten yang dilakukan guna mendongkrak penjualan produk Inkaba. Menurutnya, Inkaba pernah mengikuti pameran, namun jenis promosi yang dilakukan sampai saat ini lebih kearah *word of mouth* & pemasaran langsung dengan mengandalkan *marketing & selling skill* dari staf pemasaran di Inkaba. Hal ini memang tidak ada salahnya, namun menurut penulis belumlah cukup, karena bila hanya mengandalkan strategi promosi seperti itu saja, Inkaba akan kesulitan untuk meningkatkan nilai penjualan produknya.

Berdasarkan kondisi-kondisi yang telah dibahas di atas tentang strategi pemasaran yang dilakukan Inkaba, ada beberapa hal yang perlu dibenahi lagi agar strategi pemasaran yang diimplementasikan bisa lebih efektif sehingga dapat berpengaruh positif pada kinerja penjualan Inkaba. Oleh karena itu, penulis merasa diperlukan adanya reformulasi strategi pemasaran untuk diterapkan kedepannya oleh Inkaba. Pada penelitian ini, penulis akan melakukan evaluasi faktor eksternal dan internal perusahaan, kemudian melakukan analisis portfolio dan kelayakan usaha dengan menggunakan model matriks SWOT dan matriks *General Electric* (GE), lalu merumuskan kembali strategi pemasaran yang sesuai. Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dibahas pada tesis ini adalah mengenai reformulasi strategi pemasaran yang dilakukan Inkaba untuk meningkatkan penjualan produknya di masa mendatang.

**Tinjauan Teoritis**

Menurut Fred R. David (2011 : 45) manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Masalah mendasar yang ada dalam konsep strategi bisnis yang telah berkembang yaitu suatu keuntungan bersifat sementara dan identitas perusahaan selalu lambat untuk berubah. Kedua masalah ini didasari dengan pemikiran bahwa perusahaan yang mengecap dirinya mempunyai keunggulan daya saing lestari ternyata juga rapuh seiring perkembangan zaman yang cepat, lalu setelah perusahaan tersebut hendak berubah, terkadang perubahan didalam perusahaan tersebut sulit dilakukan. Untuk mengatasi kedua masalah ini, perusahaan harus mengetahui teori yang ada dalam membentuk strategi bisnis yang tepat, akan tetapi juga “membuat” teori sendiri berdasarkan koherensi dan kapabilitas dari perusahaan masing-masing (Leinwand & Mainardi, 2010).

Strategi perusahaan yang dirancang oleh setiap bagian dari perusahaan harus melengkapi dua tujuan, antara lain :

1. Perencanaan strategik selalu dapat mempertimbangkan perusahaan untuk menambah modal baru.
2. Perencanaan strategik selalu mempertimbangkan keadaan sekitar (masyarakat, lingkungan, regulasi, ekonomi dan lainnya) dimana perusahaan tersebut beroperasi (Locander & Goebel, 1997).

Manajemen stratejik sangat penting bagi semua jenis organisasi karena pada dasarnya tujuan dari pendalaman disiplin manajemen stratejik adalah membantu perusahaan menemukan jalan untuk memperbaiki kinerjanya. Manajemen pemasaran yang efektif biasanya mencakup perencanaan, strategi dari seluruh usaha organisasi. Manajemen pemasaran dapat terjadi di sebuah organisasi dalam hubungan dengan pasarnya dan juga untuk mempengaruhi tingkat, jangkauan, waktu dan komposisi permintaan dalam suatu cara sehingga membentuk organisasi untuk mencapai sasarannya.

Menurut Kotler (2012 : 10) pengertian manajemen pemasaran adalah penganalisisan, pelaksanaan dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian manajemen pemasaran diatas, maka dapat dikemukakan lagi satu definisi dari Stanton (2005 : 15) yaitu : *“Marketing management is the marketing concept in action“.* Dari definisi ini mempunyai implikasi sebagai berikut :

1. Kegiatan pemasaran pada sebuah perusahaan, harus dikoordinasikan, dikelola dengan sebaik-baiknya.
2. Manajer pemasaran harus memainkan peranan penting dalam perencanaan perusahaan, dengan demikian dapat dipastikan bahwa proses manajemen pemasaran akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan pemasaran perusahaan.

Dapat dilihat bahwa manajemen pemasaran lebih menekankan pada fungsi penganalisisan perencanaan atau penerapan serta pengawasannya.

Untuk membuat suatu rencana, fungsi penganalisisan sangat penting agar rencana yang dibuat dapat lebih matang dan tepat. Dari segi lain, penerapan merupakan kegiatan untuk menjalankan rencana, sedangkan fungsi terakhir dari manajemen adalah pengawasan, yaitu fungsi pengendalian segala macam aktivitas agar tidak terjadi penyimpangan. Jadi fungsi ini untuk menghadiri adanya penyimpangan yang mungkin terjadi. Menurut Suharno dan Yudi Sutarso (2010 : 14) strategi pemasaran adalah kerangka kerja jangka panjang yang memandu seluruh aktivitas teknis dalam pemasaran dimana didasarkan kepada semangat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut Bennett (dalam Tjiptono 2008 : 9) strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya. Menurut Tjiptono (2008 : 12) pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran.

Lamb et al. (2002 : 8) menjelaskan bahwa strategi pemasaran terdiri dari empat langkah proses merancang dan mengelola strategi pemasaran (analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan manajemen). Pertama, analisis situasi mempertimbangkan analisis pasar dan pesaing, segmentasi pasar, dan terus belajar tentang pasar. Kedua, merancang strategi pemasaran yang memerlukan target pelanggan dan penempatan strategi, strategi pemasaran hubungan, dan perencanaan untuk produk baru. Ketiga, program pengembangan pemasaran terdiri dari produk/jasa, distribusi, harga dan strategi promosi yang dirancang dan diterapkan untuk memenuhi kebutuhan pembeli yang ditargetkan. Keempat, implementasi strategi dan manajemen melihat pada desain organisasi dan kontrol pemasaran.

Perencanaan strategi merupakan kegiatan perusahaan untuk mencari kesesuaian antara ketentuan-ketentuan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan ketentuan-ketentuan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman). Peluang yang terjadi saat ini belum tentu akan tetap menjadi peluang dimasa mendatang bisa saja peluang akan menjadi ancaman dan ancaman bisa menjadi peluang, Perubahan faktor eksternal dapat menimbulkan perubahan pada faktor internal sehingga kekuatan dan kelemahan juga mengalami perubahan. Hasan (2010) menyatakan bahwa strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi bisnis. Dengan adanya strategi pemasaran maka implementasi program dalam mencapai tujuan organisasi dapat dilakukan secara aktif, sadar dan rasional. Strategi pemasaran yang efektif memerlukan basis pengetahuan tentang konsumen, untuk itu pemasaran perlu melakukan beberapa hal berikut :

a. Mengoptimalkan riset pemasaran untuk mengetahui keinginan yang paling diinginkan oleh konsumen.

b. Mengoptimalkan riset mengenai manfaat dan harga produk yang diinginkan, gaya dan model yang menunjukan kemampuan ketika produk diposisikan, respon pelanggan terhadap bauran pemasaran dan analisis persepsi dan kepuasan pelanggan ketika pelanggan telah menggunakan produk.

c. Melakukan bauran pemasaran terhadap keinginan *customer*.

Pembuatan rencana pemasaran harus diatur lewat keputusan yang dapat meyakinkan setiap mitra internal untuk saling bekerja sama agar dapat mencapai target tersebut. Rencana strategi pemasaran yang baik dapat mencegah dari reaksi yang tidak tanggap tehadap suatu masalah dan bahkan membantu mengantisipasi masalah.

Bauran pemasaran (*Marketing Mix*) menurut Kotler dan Armstrong(2012 : 27) adalah seperangkat alat pemasaran terkontrol yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran. Philip Kotler dan Kevin Keller (2012 : 15) juga mendefinisikan bauran pemasaran sebagai seperangkat alat pemasaran perusahaan menggunakan untuk mengejar tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Menurut Fuad, dkk. (2001 : 10) bauran pemasaran adalah kegiatan pemasaran yang terpadu dan saling menunjang satu sama lain. keberhasilan perusahaan di bidang pemasaran didukung oleh keberhasilan dalam memilih produk yang tepat, harga yang layak, saluran distribusi yang baik, dan promosi yang efektif. Menurut Sunarto (2004 : 8) bauran pemasaran terdiri atas segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Kemungkinan-kemungkinan itu dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang dikenal dengan “4Ps” : *product, price, place, dan promotion* (produk, harga, distribusi, dan promosi).

Matriks General Electric (*GE Matrix*) adalah matriks yang memetakan sebuah perusahaan dan produk berdasarkan dua faktor utama, yaitu kekuatan bisnis dan daya tarik industri. Seperti ditunjukkan pada Gambar 10, layar bisnis GE terdiri dari sembilan sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang posisi kompetitif/ kekuatan bisnis. Matrik GE berbeda dengan Matrik BCG, melibatkan data yang lebih banyak dalam faktor-faktor prinsip daripada sekadar pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Sebagai contoh, pada GE, daya tarik industri meliputi tingkat pertumbuhan pasar, profitabilitas industri, ukuran dan praktik-praktik penetapan harga, di antara berbagai peluang dan ancaman yang mungkin. Kekuatan bisnis atau posisi kompetitif meliputi pangsa pasar, posisi teknologis, profitabilitas, dan ukuran di antara kekuatan dan kelemahan yang mungkin (jbptunikompp-materi perkuliahan).

Langkah-langkah berikut digunakan untuk memposisikan lini produk atau unit bisnis pada matrik GE :

1. Memilih kriteria untuk menilai industri bagi tiap lini produk atau unit bisnis. Lalu memberi nilai daya tarik industri secara keseluruhan bagi tiap lini produk atau unit bisnis pada skala 1 (sangat tidak menarik) sampai 5 (sangat menarik).
2. Memilih faktor-faktor kunci yang dibutuhkan agar sukses di tiap lini produk atau unit bisnis. Kemudian memberi nilai kekuatan bisnis/posisi kompetitif bagi tiap lini produk atau unit bisnis dari skala 1 sampai 5.
3. Meletakkan tiap posisi lini produk atau unit bisnis pada matrik tersebut.
4. Meletakkan portfolio masa depan perusahaan dengan anggapan bahwa strategi bisnis perusahaan saat ini tidak berubah. Kemudian diamati apakah ada kesenjangan kinerja antara portfolio yang diproyeksikan dengan yang diinginkan. Jika ya, kesenjangan ini harus menjadi stimulus bagi tinjauan terhadap misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.

**Metode Penelitian**

Tempat penelitian adalah di Inkaba (Industri Karet Bandung) yang terletak di Jalan Simpang Industri 2, Kecamatan Cicendo - Bandung. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil pengamatan penulis di lapangan & wawancara dengan narasumber di Inkaba yang dipilih secara *purposive* oleh penulis dengan anggapan bahwa narasumber tersebut memahami materi yang akan ditanyakan oleh penulis & kesehariannya memang berhubungan langsung dengan hal-hal yang akan diteliti oleh penulis. Sementara data sekunder berupa profil perusahaan, RKAP & laporan keuangan perusahaan serta studi literatur (buku-buku, jurnal, dll.). Prosedur pengumpulan data yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini adalah :

1. Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang dibutuhkan dari perusahaan berupa dokumen-dokumen yang memang telah tersedia di perusahaan dan juga mencatat, mengambil foto/ gambar informasi-informasi lain yang diperoleh ketika penulis melakukan pengamatan di lapangan.

1. Studi pustaka

Penulis mengumpulkan dan mempelajari informasi-informasi yang diperoleh dari buku-buku, jurnal, artikel-artikel di internet & penelitian sebelumnya yang mengandung teori-teori, konsep & pendapat para ahli. Dengan hal ini, diharapkan penulis akan memiliki pemahaman yang lebih dalam & luas yang berguna untuk penyusunan tesis.

1. Wawancara

Peneliti melakukan interaksi berupa tanya jawab secara langsung dengan narasumber yang kompeten yang telah dipilih untuk menggali informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini dengan selengkap mungkin.

1. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan langsung ke lapangan (kantor & pabrik) untuk memperjelas gambaran mengenai objek penelitian serta melengkapi informasi yang belum didapatkan dari hasil wawancara atau dokumentasi.

Peneliti juga melakukan identifikasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang kemudian dilanjutkan dengan tahap pengumpulan data yang lebih lengkap melalui wawancara yang dilakukan kepada pihak-pihak yang dianggap berkompeten di perusahaan tersebut, pengumpulan data sekunder berupa dokumen-dokumen perusahaan (laporan keuangan, RKAP, *business plan*, *strategic plan*, dll), melakukan studi literatur dan kajian pustaka (bersumber dari buku-buku, jurnal, penelitian lain yang relevan, dll). Tahap berikutnya adalah melakukan analisis dan pengolahan data menggunakan alat dan metode analisis yang sudah ditetapkan (dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis SWOT & GE *Matrix*) kemudian menuangkannya dalam suatu pembahasan yang lebih terinci dan lengkap.

**Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan informasi dan data yang penulis peroleh, kegiatan pemasaran di Inkaba saat ini belum optimal, diantaranya dalam hal identifikasi & diversifikasi pasar. Hal itu berdampak pada ketidakseimbangan proses produksi di mesin-mesin Inkaba. Strategi bauran pemasaran (*product, price, place, promotion*) pun belum diterapkan secara maksimal, padahal seperti kita ketahui, strategi bauran pemasaran yang efektif harus mampu memadukan semua elemen bauran pemasaran pada suatu program pemasaran yang terintegrasi dan dirancang untuk tercapainya tujuan strategi pemasaran perusahaan. Adapun unsur *marketing mix* yang belum dioptimalkan oleh pihak Inkaba terutama adalah unsur *Place* & *Promotion.*

1. *Product*

Inkaba memiliki 4 lini produk teknik karet, yaitu *press, matting*, selang & otomotif. Rincian lebar dan panjang lini produk tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Lebar dan Panjang Lini Produk untuk Produk Inkaba**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lebar Lini Produk** | | | | |
| **Panjang**  **Lini**  **Produk** | ***Sheet (matting)*** | **Selang** | ***Press*** | **Otomotif** |
| *Rubber sheet* tanpa kanvas | Selang tanpa *flange* | Produk *press* dari lembaran | *Hose* |
| *Rubber sheet* dengan kanvas | Selang dengan *flange* | Produk *press* dari profil | *Connecting* |
|  |  | Produk *press* dari lembaran dan profil | *Mounting* |
|  |  | Produk *press* dari lembaran dan kanvas | *Tube drain* |
|  |  | Produk *press* dari lembaran dan bahan logam | *Cable* |
|  |  | Produk *press* dari profil dan bahan logam. |  |
|  |  | Produk *press* dari lembaran, profil dan kanvas. |  |
|  |  | Produk *press* dari lembaran, kanvas (benang) dan logam |  |

Sumber : bagian produksi Inkaba

1. *Price*

Untuk penetapan harga jual dan pemberian potongan harga, Inkaba mengacu kepada Surat Keputusan Direksi PT. Agronesia No. 69/KEP/DIR/XII/2015 tentang Penyempurnaan dan Penetapan Kembali Kebijakan Umum *Standard Operating Procedure* (SOP) Bidang Pemasaran di Lingkungan PT Agronesia (terlampir).

1. *Place*

Lokasi pabrik Inkaba sekarang ini berada di daerah yang kurang strategis dan kurang memadai untuk lokasi industri, karena berada di lingkungan pemukiman warga dengan menempati area yang tidak terlalu luas. Kesulitan juga terjadi ketika keluar masuk kendaraan pengangkut yang membawa produk Inkaba yang ukurannya cukup besar. Selain itu jalan menuju ke pabrik yang sekarang termasuk sempit.

1. *Promotion*

Berdasarkan keterangan staf *marketing* Inkaba, selama ini kegiatan promosi yang dilakukan biasanya berupa strategi promosi “jemput bola”, atau langsung mendatangi konsumen atau calon konsumen yang dianggap potensial, setelah sebelumnya menghubungi via *contact person*-nya atau mengirimkan email terlebih dahulu ke konsumen/ calon konsumen tersebut. Selain itu ada juga promosi dalam bentuk brosur & selebaran yang memuat informasi tentang produk Inkaba. Selebihnya biasanya staf *marketing* mendapatkan calon konsumen berdasarkan referensi pihak lain.

Kinerja divisi pemasaran dapat diukur melalui nilai penjualan yang dicapai oleh perusahaan serta laba yang diperoleh, namun sebelum membahas volume penjualan & laba Inkaba, sebagai gambaran singkat, di halaman berikutnya disajikan tabel yang menunjukkan sekilas kinerja perusahaan (Inkaba) tahun 2013 s.d. 2015.

**Kinerja Perusahaan Tahun 2013-2015**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Keterangan** | **Tahun** | | |
| **2013**  **(Rp)** | **2014**  **(Rp)** | **2015**  **(Rp)** |
| **1.** | **Penjualan** | **29.108.892.000** | **27.386.383.325** | **27.009.377.604** |
| 2. | Beban pokok penjualan | 24.649.504.000 | 21.550.309.112 | 20.521.155.172 |
|  | **Laba kotor** | **4.459.388.000** | **5.836.074.213** | **6.488.222.432** |
|  | **Beban operasional** |  |  |  |
| 3. | Biaya adm. & umum | 726.060.000 | 907.978.030 | 1.459.750.707 |
| 4. | Biaya penjualan | 897.006.000 | 1.249.447.161 | 1.346.151.088 |
|  | **Laba operasional** | **2.836.322.000** | **3.678.649.023** | **3.682.320.637** |
| 5. | Pendapatan lain-lain | 24.060.000 | 26.059.598 | 5.007.176 |
| 6. | Biaya luar usaha | 1.034.669.000 | 1.258.224.221 | 1.600.811.407 |
|  | **Laba** | **1.825.713.000** | **2.446.484.400** | **2.086.516.405** |
| 7. | **Total Aktiva** | **48.658.459.690** | **44.392.933.081** | **35.516.793.374** |

Sumber : laporan laba/rugi Inkaba

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa penjualan Inkaba dari periode 2013 hingga periode 2015 mengalami penurunan. Walaupun perusahaan tetap dapat menghasilkan laba, namun kondisi tersebut bukan karena kinerja perusahaan dalam hal penjualan yang meningkat secara konsisten, bahkan laba dari periode 2014 ke 2015 mengalami penurunan kendati dari tahun 2013 ke 2014 meningkat sebesar 34%. Penurunan penjualan dari periode 2013 ke 2014 sebesar 5,9%, sedangkan penurunan penjualan dari periode 2014 ke periode 2015 sebesar 1,4%. Hal ini patut diperhatikan karena dapat menjadi salah satu indikator kurang optimalnya kinerja divisi pemasaran perusahaan sehingga berpengaruh pada nilai penjualan yang menurun.

Berdasarkan data yang diperoleh penulis, dari tiga periode tersebut (2013 s.d. 2015) bila dibandingkan yang tertuang dalam RKAP tiap periode, realisasi nilai penjualan berkisar kurang lebih 90% dari nilai penjualan yang diproyeksikan. Nilai laba yang cenderung meningkat lebih disebabkan karena adanya efisiensi pada beban pokok penjualan, bukan karena nilai penjualan yang memiliki *trend* positif. Berdasarkan data & informasi yang diperoleh penulis dari hasil wawancara dan identifikasi di lapangan, terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dalam penerapan strategi pemasaran di Inkaba, yaitu :

1. Keterampilan dan keahlian SDM, terutama SDM pemasaran yang masih rendah.
2. Fasilitas/teknologi/ alat produksi banyak yang sudah tidak memadai.
3. Kesulitan mendapatkan bahan baku karet yang berkualitas.
4. Kelengkapan organisasi belum berjalan efektif & belum terciptanya budaya organisasi yang produktif.

Hambatan-hambatan tersebut di atas apabila tidak segera ditangani dengan cepat akan sangat merugikan perusahaan, karena pasti akan berpengaruh pada kinerja perusahaan itu sendiri, diantaranya penurunan nilai penjualan dan laba yang dihasilkan.

**Analisis Matriks *General Electric***

Berdasarkan hasil perhitungan bobot indikator daya tarik industri (sumbu X) dan indikator kekuatan bisnis (sumbu Y) di masa sekarang dan masa depan diperoleh koordinat-koordinat sebagai berikut :

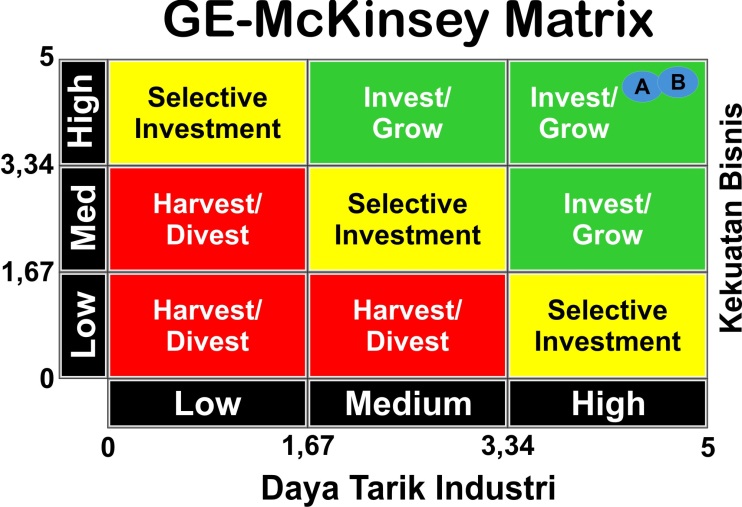
1. Masa sekarang

Koordinat (X1, Y1) = (4,43 , 4,54)

1. Masa depan

Koordinat (X2,Y2) = ( 4,61 , 4,68)

Selanjutnya dua koordinat di atas dipetakan pada matriks GE 3x3, maka diperoleh gambaran posisi strategis Inkaba pada masa sekarang maupun masa depan adalah terletak di kotak “*Invest/ Grow*” seperti ditunjukkan pada gambar di bawah ini :



**Posisi Inkaba pada Matriks GE**

Berdasarkan kondisi di atas, perusahaan harus berinvestasi pada kegiatan usaha ini, karena usaha ini menjanjikan keuntungan yang tinggi di masa depan. Usaha ini akan membutuhkan banyak modal karena usaha ini akan beroperasi di industri yang berkembang dan harus meningkatkan pangsa pasarnya. Penting juga disediakan sebanyak mungkin sumber daya untuk meningkatkan level kemampuan berkompetisi di masa depan, sehingga tidak akan ada kendala yang berarti bagi usaha ini untuk tumbuh. Selanjutnya penulis merumuskan beberapa strategi bagi Inkaba untuk dapat diterapkan di masa depan. Penulis merekomendasikan langkah-langkah yang harus diambil oleh perusahaan sesuai dengan posisi strategis perusahaan pada matriks GE di atas, yaitu pada area *invest/ grow* sebagai berikut :

1. Peningkatan pengetahuan kepada para konsumen dan calon konsumen tentang keunggulan produk yang dijual.
2. Pengembangan fasilitas produksi untuk mengantisipasi pertumbuhan industri barang karet teknik, antara lain dengan melakukan rekonfigurasi pabrik yang disesuaikan dengan kebutuhan produksi.
3. Pengelolaan lahan milik perusahaan secara efektif, salah satunya bisa melalui pembangunan pabrik baru yang lebih memadai serta dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dengan lebih baik.
4. Melakukan pengembangan pasar dengan melakukan kegiatan pemasaran terpadu terhadap produk-produk yang dihasilkan.
5. Melakukan pengembangan investasi, terutama dalam hal penyediaan sarana infrastruktur dan peralatan produksi yang canggih, yang didasarkan pada penilaian kelayakan teknis dan finansial.
6. Melakukan promosi secara lebih gencar, baik melalui media cetak atau elektronik untuk menarik pelanggan baru, dengan menginformasikan keunggulan produk dibandingkan produk pesaing.
7. Peningkatan teknologi yang dikuasai, dalam rangka mengantisipasi kebutuhan pasar yang selalu berkembang.
8. Pengembangan dan penerapan teknologi informasi, terutama teknologi yang berorientasi terhadap komunitas pengguna produk karet teknik.
9. Meningkatkan investasi terutama dalam bidang *research & development* (R & D), periklanan dan meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan di masa depan.

Implikasi strategi pemasaran mencakup strategi STP (*segmenting, targeting & positioning*) serta bauran pemasaran 4Ps (*product, price, place, promotion*) yang akan diterapkan di Inkaba di masa yang akan datang.

***Segmenting, Targeting, Positioning* (STP)**

*Segmenting*

Segmentasi yang dilakukan Inkaba di masa yang akan datang didasarkan pada segmentasi pasar industri, mengingat konsumen Inkaba bukan *end users,* melainkan pelaku usaha/ industri. Penulis menggunakan panduan untuk segmentasi pasar industri yang terdapat buku *Segmenting the Industrial Market* karangan Bonoma & Saphiro (dalam Kotler, 2007 : 315), seperti berikut ini :

1. Demografis

* Industri : industri yang dilayani adalah seluruh industri yang membutuhkan barang-barang teknik karet, terutama barang-barang teknik karet yang telah bisa diproduksi di Inkaba.
* Ukuran perusahaan : perusahaan menengah dan besar
* Lokasi : dalam negeri (Indonesia)

1. Variabel operasi

* Teknologi : memperhatikan teknologi dalam bidang manufaktur, perhubungan, militer, pertambangan, otomotif, transportasi, karena mayoritas konsumen Inkaba yang sudah ada pun bergerak dalam bidang tersebut.
* Kemampuan pelanggan : melayani pelanggan yang membutuhkan sedikit maupun banyak pelayanan (dalam hal produk Inkaba).

1. Pendekatan pembelian

* Organisasi fungsi pembelian : melayani perusahaan dengan organisasi pembelian yang tersentralisasi maupun yang terdesentralisasi.
* Sifat hubungan alami yang ada : melayani semua perusahaan yang membutuhkan produk-produk yang diproduksi Inkaba, terlepas perusahaan tersebut memiliki hubungan yang erat dengan Inkaba ataupun tidak (tidak hanya mengejar perusahaan yang diinginkan).
* Kriteria pembelian : memusatkan perhatian pada perusahaan yang peduli dengan kualitas, harga dan pelayanan.

1. Faktor situasi

* Tingkat kepentingan : hendaknya memperhatikan juga perusahaan-perusahaan yang membutuhkan pengiriman dan pelayanan yang cepat.
* Penawaran khusus : memusatkan perhatian pada produk-produk yang selama ini memiliki *demand* yang tinggi dan menjadi andalan atau unggulan dari Inkaba.
* Ukuran pesanan : melayani pesanan baik dalam jumlah besar maupun kecil, karena walaupun jumlahnya kecil, namun bisa jadi *size*-nya besar dan harganya cukup tinggi.

1. Karakteristik Pribadi

* Kesetiaan : perusahaan yang memperlihatkan kesetiaan yang tinggi sebagai konsumen diberikan perhatian & fokus yang lebih.

*Targeting*

Setelah memetakan pasar, tahap *targeting* adalah membidik kelompok konsumen mana yang akan disasar. Konsumen yang bergerak/ memiliki usaha di bidang industri manufaktur, perhubungan, industri pertambangan, bidang militer, perminyakan, transportasi, otomotif dan sipil yang memerlukan barang teknik karet tertentu sesuai kebutuhannya masing-masing, dapat dilayani oleh Inkaba.

*Positioning*

Apabila target pasar sudah jelas, *positioning* adalah bagaimana perusahaan menjelaskan posisi produk kepada konsumen, apa beda produk Inkaba dibandingkan kompetitor dan apa saja keunggulannya. Produk Inkaba adalah barang teknik karet buatan dalam negeri yang cukup variatif dengan harga yang kompetitif namun dengan kualitas yang baik (terbukti dengan adanya standardisasi & sertifikasi ISO) dibandingkan dengan produk pesaing. Bahkan ada beberapa produk yang tidak dapat dipenuhi oleh pesaing untuk kebutuhan konsumen, namun di Inkaba bisa. Inkaba harus menjadi perusahaan yang memperhatikan kebutuhan konsumennya dan bisa memberikan pelayanan yang jauh lebih baik daripada pesaingnya (*extra mile*).

**Bauran Pemasaran (*4P’s of Marketing Mix*)**

1. *Product*

Untuk masuk ke pasar, perusahaan harus memiliki produk yang berkualitas & sesuai dengan target pasarnya. Produk Inkaba merupakan barang-barang teknik karet berkualitas yang terdiri dari berbagai macam jenis dan ukuran sesuai kebutuhan konsumennya. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi di Inkaba terbagi menjadi :

* Karet Alam
* Karet Sintetis
* Bahan Kimia : aktivator, *homogenisator*, *filler*, minyak, vulkanisator, anti oksidan, akselerator.

Kendati produk Inkaba sudah termasuk kedalam golongan produk yang berkualitas, namun masih perlu dilakukan peningkatan di masa mendatang agar dapat tetap bersaing dengan produk-produk para pesaing baru. Untuk itulah investasi dalam bidang R & D harus dilakukan secara kontinu.

Seperti telah dibahas sebelumnya, Inkaba memiliki 4 lini produk teknik karet, yaitu *press, sheet (matting)*, selang & otomotif. Konsistensi lini produk Inkaba ini cukup baik karena tiap lini produk yang dihasilkan memiliki keterkaitan yang cukup erat, yaitu sama-sama merupakan produk teknik karet dan juga kadang konsumen yang membeli/ menggunakan barang hasil produksi Inkaba dari lini yang satu, juga membeli/ membutuhkan produk dari lini yang lainnya. Untuk tingkat kekuatan tiap lini (*line vulnerability*), secara rata-rata adalah sama. Manajemen menetapkan persentase keuntungan maksimal yang dapat diambil dari tiap produknya adalah sekitar 30%.

Penulis mengusulkan untuk di masa depan perusahaan melakukan perluasan lini (*line extension*), jadi nilai penjualan dapat digenjot dari varian produk dari lini baru selain dari lini yang sudah ada saat ini, namun disarankan agar penambahan lini baru pun sebaiknya masih memiliki hubungan/ keterkaitan yang erat dengan lini produk lainnya.

1. *Price*

Kendati penetapan harga jual dan nilai keuntungan sudah diatur dalam surat keputusan direksi, namun menurut penulis kebijakan harga yang fleksibel juga patut diterapkan, baik diberikan kepada saluran distribusi maupun kepada konsumen akhir. Penyesuaian khusus terhadap harga yang dapat dilakukan Inkaba misalnya adalah kebijakan penetapan harga berbasis persaingan, seperti *loss leader pricing* (harga rendah), dengan tujuan menarik konsumen untuk membeli produk lain. Misalnya, selain kepada pelanggan, konsumen lain juga akan diberikan potongan pembayaran jika membeli sejumlah kuantitas tertentu atau disertai dengan pembelian produk lainnya.

1. *Place*

Lokasi usaha atau tempat yang dimasuki perusahaan juga menentukan keberhasilan menggarap target pasar. Berdasarkan kondisi-kondisi ini, penulis merekomendasikan untuk merelokasi pabrik ke daerah yang lebih strategis & memadai untuk lokasi industri serta merekonfigurasi *layout* pabrik agar lebih teratur dan sesuai dengan kebutuhan.

1. *Promotion*

Ketiga P yang lain tidak akan berarti tanpa promosi, yakni mengomunikasikan produk kita kepada target pasar. Jika STP ada di *level* strategis, 4P berada di level eksekusi. Promosi menjadi salah satu hal yang penting dalam proses membangun merek/ *branding*. Mengenalkan produk kepada konsumen adalah salah satu tujuan dalam promosi. Promosi yang efektif akan mengubah pengetahuan publik mengenai ketersediaan dan karakteristik sebuah produk (*product knowledge*).

Promosi dapat dilakukan secara periodik untuk mengingatkan konsumen, serta untuk lebih memperkenalkan produk-produk Inkaba. Dengan menambah media promosi, maka promosi akan menjadi lebih variatif serta konsumen potensial juga dapat lebih memahami keberadaan Inkaba. Hal ini dilakukan juga untuk lebih mengomunikasikan produk-produk eksisting maupun produk baru serta perubahan harga yang terjadi, bila ada.

Selain strategi promosi “jemput bola” dengan langsung mendatangi konsumen maupun calon konsumen potensial dan melakukan presentasi tentang produk Inkaba, bentuk promosi lain yang bisa dilakukan adalah dengan lebih sering mengikuti event atau pameran, baik skala regional maupun nasional, pembuatan brosur/ *flyer* yang lebih informatif tentang Inkaba & produknya serta melakukan *sponshorship* pada kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dengan kegiatan usaha Inkaba. Selain itu, promosi di media sosial dan pemasangan iklan di media cetak & elektronik juga dapat dilakukan, kemudian membuat *web content* yang selain informatif juga menarik serta senantiasa di-*maintain* agar selalu *up to date.*

**Simpulan dan Rekomendasi**

**Simpulan**

Dari hasil analisis dan uraian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan informasi dan data yang penulis peroleh, kegiatan pemasaran di Inkaba saat ini belum optimal. Hal itu berdampak pada ketidakseimbangan proses produksi di mesin-mesin Inkaba. Strategi bauran pemasaran (*product, price, place, promotion*) pun belum diterapkan secara maksimal. Adapun unsur *marketing mix* yang belum dioptimalkan oleh pihak Inkaba terutama adalah unsur *Place* & *Promotion.* Lokasi pabrik Inkaba sekarang ini berada di daerah yang kurang strategis dan kurang memadai untuk lokasi industri, sedangkan dalam hal promosi selama ini kegiatan promosi yang lebih sering dilakukan adalah strategi promosi “jemput bola”, atau langsung mendatangi konsumen atau calon konsumen yang dianggap potensial.
2. Kondisi kinerja divisi pemasaran Inkaba saat ini ditunjukkan oleh nilai penjualan dari periode 2013 hingga periode 2015 yang mengalami penurunan. Walaupun perusahaan tetap dapat menghasilkan laba, namun kondisi tersebut bukan karena kinerja perusahaan dalam hal penjualan yang meningkat secara konsisten. Hal ini patut diperhatikan karena dapat menjadi salah satu indikator kurang optimalnya kinerja divisi pemasaran perusahaan sehingga berpengaruh pada nilai penjualan yang menurun tersebut.
3. Terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dalam penerapan strategi pemasaran di Inkaba, yaitu keterampilan dan keahlian SDM, terutama SDM pemasaran yang masih rendah ; fasilitas/teknologi/ alat produksi banyak yang sudah tidak memadai ; kesulitan mendapatkan bahan baku karet yang berkualitas ; kelengkapan organisasi belum berjalan efektif & belum terciptanya budaya organisasi yang produktif.
4. Reformulasi Strategi Pemasaran dan Implikasi Strategi Pemasaran pada Inkaba
5. *Segmenting, Targeting, Positioning (STP)*

Segmentasi yang dilakukan Inkaba di masa yang akan datang didasarkan pada segmentasi pasar industri, mengingat konsumen Inkaba bukan *end users,* melainkan pelaku usaha/ industri. Yang menjadi dasar segmentasi adalah faktor demografis, variabel operasi, pendekatan pembelian, faktor situasi dan karakteristik pribadi. Yang menjadi target konsumen Inkaba adalah konsumen yang bergerak/ memiliki usaha di bidang industri manufaktur, perhubungan, industri pertambangan, bidang militer, perminyakan, transportasi, otomotif dan sipil yang memerlukan barang teknik karet tertentu sesuai kebutuhannya masing-masing, dapat dilayani oleh Inkaba. Dalam hal *positioning*, produk Inkaba adalah barang teknik karet buatan dalam negeri yang cukup variatif dengan harga yang kompetitif namun dengan kualitas yang baik (terbukti dengan adanya standardisasi & sertifikasi ISO) dibandingkan dengan produk pesaing, bahkan ada beberapa produk yang tidak dapat dipenuhi oleh pesaing untuk kebutuhan konsumen, namun di Inkaba bisa.

1. Strategi Bauran Pemasaran

* *Product*

Inkaba memiliki 4 lini produk teknik karet, yaitu *press, sheet (matting)*, selang & otomotif. Konsistensi lini produk Inkaba ini cukup baik karena tiap lini produk yang dihasilkan memiliki keterkaitan yang cukup erat. Untuk tingkat kekuatan tiap lini (*line vulnerability*), secara rata-rata adalah sama. Manajemen menetapkan persentase keuntungan maksimal yang dapat diambil dari tiap produknya adalah sekitar 30%.

* *Price*

Kendati penetapan harga jual dan nilai keuntungan sudah diatur dalam surat keputusan direksi, namun kebijakan harga yang fleksibel juga patut diterapkan, baik diberikan kepada saluran distribusi maupun kepada konsumen akhir. Penyesuaian khusus terhadap harga yang dapat dilakukan Inkaba misalnya adalah kebijakan penetapan harga berbasis persaingan, seperti *loss leader pricing* (harga rendah), dengan tujuan menarik konsumen untuk membeli produk lain.

* *Place*

Inkaba perlu merelokasi pabrik ke daerah yang lebih strategis & memadai untuk lokasi industri serta merekonfigurasi *layout* pabrik agar lebih teratur dan sesuai dengan kebutuhan.

* *Promotion*

Bentuk promosi yang bisa dilakukan oleh Inkaba adalah dengan lebih sering mengikuti event atau pameran, pembuatan brosur/ *flyer* yang lebih informatif tentang Inkaba & produknya serta melakukan *sponshorship* pada kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dengan kegiatan usaha Inkaba. Selain itu, promosi di media sosial dan pemasangan iklan di media cetak & elektronik juga dapat dilakukan, kemudian membuat *web content* yang selain informatif juga menarik serta senantiasa di-*maintain* agar selalu *up to date.*

**Rekomendasi**

Berdasarkan implikasi strategi yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu direkomendasikan kepada pihak manajemen agar dapat melakukan perbaikan sehingga Inkaba dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun rekomendasi yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan hendaknya mempersiapkan diri sebaik mungkin sejak kini untuk melakukan investasi di masa depan, mengingat biaya yang dibutuhkan cukup besar dan memerlukan perhitungan yang cermat.
2. Dari kondisi kinerja perusahaan pada saat ini seperti yang telah dibahas, ada beberapa hal yang menurut penulis bisa dilakukan oleh perusahaan :

1. Meningkatkan perputaran modal kerjanya, yaitu dengan jalan meningkatkan penjualan dan menyeimbangkan antara modal kerja yang disediakan dengan tingkat kebutuhannya.

2. Perusahaan diharapkan untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan, oleh karena itu divisi pemasaran diharuskan dapat bekerja dengan baik dan efisien guna dapat meningkatkan volume penjualan. Dengan volume penjualan yang meningkat pertumbuhan penjualan dimungkinkan untuk meningkat.

1. Perusahaan bisa mempertimbangkan untuk melakukan kebijakan penetapan harga berbasis persaingan, seperti *loss leader pricing* (harga rendah), dengan tujuan menarik konsumen untuk membeli produk lain.
2. Perusahaan melakukan perluasan lini produk untuk meningkatkan nilai penjualan dan keuntungan.
3. Perusahaan sebaiknya melakukan survey secara menyeluruh dan mendetail terlebih dulu pada lokasi-lokasi yang kemungkinan akan dijadikan lokasi pabrik baru, bila relokasi benar-benar akan direalisasikan.
4. Perusahaan hendaknya menambah bentuk promosi yang baru, yang sebelumnya belum pernah dilakukan, serta lebih menggiatkan kegiatan promosi yang sudah dijalankan agar konsumen dan calon konsumen menjadi lebih *aware* dan lebih tertarik kepada produk Inkaba, sehingga berpotensi meningkatkan nilai penjualan.
5. Pelatihan dan pendidikan SDM di Inkaba hendaknya lebih diintensifkan lagi, khususnya untuk para staf pemasar & penjualan agar *skill* serta motivasi memasarkan/ menjual produk yang mereka miliki semakin terasah dan meningkat di masa depan, sehingga kinerjanya pun bisa menjadi lebih baik lagi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Allard, Stephane, et al, (2005),***Connected Marketing, The Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution,***Routledge, New York.

Alma, Buchari, (2013), **Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa,** CV. Alfabeta, Bandung.

Amatulli, C. et al., (2010), ***Strategic Analysis Through the General Electric/ Mc. Kinsey Matrix : An Application to the Italian Fashion Industry, International Journal of Business and Management,*** ***Vol. 6 Number 5.***

Anderson, Gary & Nancy Arsenault, (1998), ***Fundamentals of Educational Research, 2nd edition***, The Falmer Press, Philadelphia.

Belch, George & Michael Belch (2009), ***Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communication Perspective***, Mc. Graw Hill, New York.

Boyd, Walker dan Larreche, (2000), **Manajemen Pemasaran**, Erlangga, Jakarta.

Cravens, David W. & Nigel F. Piercy, (2003), ***Strategic Marketing***, McGraw-Hill Education, Boston.

Creswel, John W., (2010), ***Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches***, 3th, Terjemahan Achmad Fawaid, Yogyakarta.

D’Aveni, Richard, (2010), **How to Escape Proliferation Trap. Strategy & Leadership – Vol. 38 Number 3 2010**, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572.

David, R. Fred, (2012), **Manajemen Strategis**, Salemba Empat, Jakarta.

Dunn, M. & Halsall, C., (2009), ***The Marketing Accountability Imperative: Driving Superior Returns on Marketing Investments***, Jossey Bass, A Wiley Imprint, San Fransisco.

Fahmi, Mirza, et al, (2013), **Analisis Strategi Pemasaran Kopi Arabika “Bergendaal Koffie” di Kabupaten Bener Meriah**, Jurnal Agrisep Vol. 14 Nomor 1.

Ferrel, O.C. & D., Harline, (2005), ***Marketing Strategy***, Thomson Corporation, South Western.

Gitosudarmo, Drs. Indriyo, (2003), **Pengantar Bisnis***,* BPFE, Yogyakarta.

Hasan, Ali, (2010), **Marketing Bank Syariah***,* Ghalia Indonesia, Bogor.

Hasan, Ali, (2010), **Marketing**, Media Presindo, Yogyakarta.

Hendriksen, Eldon S., (2004), **Teori Akuntansi**, Erlangga, Jakarta.

Hitt, Michael A. et al., (2011), ***Strategic Management : Concepts: Competitiveness and Globalization****,* Cengage Learning.

Hunger, David J. & Thomas L. Wheelen, (2010), **Manajemen Strategis**, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Ichwanda, Inayah Fitriyah, et al, (2015), **Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor**, Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 24 No. 1, Universitas Brawijaya.

Istiatin & Sudarwati, (2014), **Analisis Strategi Pemasaran Bisnis Retail di Lottemart Surakarta**, Jurnal Paradigma Vol. 12, No. 2, ISSN: 1693-0827.

J. Supranto dan Nandan Limakrisna, (2011), **Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran untuk Memenangkan Persaingan Bisnis**, Mitra Wacana Media, Jakarta.

Jain, Subhash C., (2000), ***Marketing Planning & Strategy*,** Prentice Hall, New Jersey.

jbptunikompp, **Materi Perkuliahan Analisis SWOT**, Universitas Komputer Indonesia, Bandung.

Jogiyanto, (2005), **Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif,** Penerbit Andi, Yogyakarta.

Kennedy, John E. dan R. Dermawan Soemanagara, (2006), ***Marketing Communication: Taktik dan Strategi***, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

Kotler, Philip & Gary Armstrong,(2012), **Prinsip-prinsip Pemasaran**, Erlangga, Jakarta.

Kotler, Philip & Kevin Lane Keller,(2012), ***Marketing Management***, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Lamb, Charles, et al., (2001), **Pemasaran**, Salemba Empat, Jakarta.

Lee, Michael, (2012), **Strategi Pemasaran dan Integrated Marketing Communication dengan Pendekatan dari Interface Marketing-Finance Pada Produk Shampoo Clear di PT. Unilever Indonesia, Tbk**., Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.

Leinwand, Paul & Cesare Mainardi, (2011), ***The Essential Advantage : How to Win with A Capabilities-Driven Strategy***, Harvard Business Review Press.

Locander, William B. & Daniel J. Goebel, (1997), ***Managing Financial Variation: Insights into the Finance/ Marketing Interface*,** MCB UP Ltd.

L.R. Gay, Geoffrey E. Mills, Peter Airasian, (2009), ***Educational Research: Competencies for Analysis and Applications 9th***, Pearson Education, New Jersey.

M. Fuad, dkk., (2001), **Pengantar Bisnis**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Martono, Nanang, (2011), **Metode Penelitian Kuantitatif**, Raja Gafindo Persada, Jakarta.

Mc.Millan, J.H. & Sally Schumacher, (2003), ***Research in Education***, Pearson Longman, New York.

Moleong, Lexy J., (2006), **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Edisi Revisi, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mulyadi, (2001), **Akuntansi Manajemen,** Salemba Empat, Jakarta.

Nugroho, Andi, et al, **Analisis Strategi Pemasaran Surety Bond pada PT Asuransi Raya Cabang Semarang dengan Menggunakan Analisis SWOT**, Jurnal.

Nurhayati, Ratih, (2010), **Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen***,* CV Alfabeta, Bandung.

Nurkholis, M. Agus, (2014), **Startegi Pemasaran Politik Calon Legislatif Partai Kebangkitan Bangsa dalam Pemilu Legislatif 2014 pada PKB Kota Semarang**, Jurnal, Universitas Diponegoro.

Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, (2011), ***Strategic Management: Formulation, Implementation and Control,*** Mc.Graw Hill Irwin, Mexico City.

Prasetya, Irawan, (2002), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIA-LAN Press, Jakarta.

Pusat Kebijakan Perdagangan Luar Negeri Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan, (2014), **Analisis Komoditas Kopi dan Karet Indonesia: Evaluasi Kinerja Produksi, Ekspor dan Manfaat Keikutsertaan dalam Asosiasi Komoditas Internasional**, Kementrian Perdagangan Republik Indonesia, Jakarta.

Rangkuti, Freddy, (2014), **Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Reid, Robert D. & David C. Bojanic, (2006), ***Marketing for Hospitality and Tourism, Second Edition***, Prentice Hall International.

Robbins, Stephen P. & Mary K. Coulter, (2007), ***Management***, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Rinaldi, (2012), **Kegiatan Komunikasi Pemasaran Terpadu dalam Mengelola Komunikasi Merek,** Tesis, 2012, Universitas Indonesia, Jakarta.

Soendari, Tjutju, **Materi Presentasi Penelitian Kualitatif**.

Solihin, Ismail, (2009), **Pengantar Manajemen**, Erlangga, Jakarta.

Stanton, William J., (2005), **Prinsip Pemasaran**, Erlangga, Jakarta.

Stonner, James A.F. [**http://studimanajemen.blogspot.co.id**](http://studimanajemen.blogspot.co.id) diakses pada 11/02/2016).

Strauss, Anselm & Juliet Corbin, (2003), **Dasar-dasar Penelitian Kualitatif**, Pustaka Belajar, Yogyakarta.

Sugiyono, (2011), **Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**, Alfabeta, Bandung.

Sumarsono, Sonny, (2003), **Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan**, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Sunarto, (2004), **Prinsip-prinsip Pemasaran**, AMUS, Yogyakarta.

Sunyoto, Danang, (2013), **Dasar-dasar Manajemen Pemasaran**, CAPS, Yogyakarta.

Swastha, Basu & Irawan, (2008), **Manajemen Pemasaran Modern**, Liberty, Yogyakarta.

Swastha, Basu, (2003), **Azas-Azas Marketing***.* Liberty, Yogyakarta.

Swastha, Basu, (2000), **Manajemen Pemasaran***,* Liberty, Yogyakarta.

Thompson, John L. & Frank Martin, (2010), ***Strategic Management : Awareness & Change***, Cengage Learning EMEA, Andover.

Tim penyusun pusat data dan informasi, (2007), **Gambaran Sekilas Industri Karet**, Sekretariat Jendral Departemen Perindustrian, Jakarta.

Tjiptono, Fandy, (2008), **Strategi Pemasaran**, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Tjiptono, Fandy, (2008), **Manajemen Pemasaran Modern***,* Liberty, Yogyakarta.

Umikalsum, (2015), **Strategi Pemasaran Usaha Industri Keripik Singkong Skala Rumah Tangga di Kelurahan Tangga Takat Kecamatan Seberang Ulu II Kota Palembang**, Jurnal Ilmiah AgrIBA Vol. 3 No. 1, ISSN: 2303-1158.

Widiana, Erma Muslichah, (2010) , **Dasar-dasar Pemasaran**, Karya Putra Darwati, Bandung.

Widodo, Erna dan Mukhtar, (2000), **Konstruksi Ke Arah Penelitian Deskriptif**, Avyrouz, Yogyakarta.

Wild, John J., et al, (2005), **Analisis Laporan Keuangan,** Salemba Empat, Jakarta.