

**Analisis Strategi Pemasaran Pupuk Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur, Tbk.**

**Author**

Andi Mochamad Riyandi<sup>1</sup>, Abdul Rahman Mus<sup>2\*</sup>, Masdar Mas'ud<sup>3</sup>

**Email**

[wingz.freedom@gmail.com](mailto:wingz.freedom@gmail.com)  
[abdul.rahmanmus@umi.ac.id](mailto:abdul.rahmanmus@umi.ac.id)\*  
[masdar.mas'ud@umi.ac.id](mailto:masdar.mas'ud@umi.ac.id)

**Afiliasi**

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia,  
<sup>2\*,3</sup>Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

**Abstrak:** Kantor penjualan PT. Pupuk Kalimantan Timur wilayah Sulawesi Selatan ini mempunyai peranan terhadap keberhasilan penjualan pupuk non subsidi dan penyaluran pupuk subsidi. Kantor penjualan ini merupakan salah satu dari banyak kantor penjualan perusahaan pupuk di Indonesia. Dalam hal ini, mereka masih tetap bersaing untuk masalah penjualan pupuk non-subsidi. Untuk penjualan pupuk non-subsidi ini tidak selalu mulus jalannya, terdapat hambatan dan kendala yang dihadapi oleh kantor penjualan Sulawesi Selatan ini. Masalah yang biasa dihadapi oleh kantor penjualan ini tingkat penjualan untuk pupuk non subsidi ini fluktuatif tergantung dari harga jual yang dikeluarkan saat periode tersebut. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah adanya perbedaan harga jual yang ditawarkan oleh pesaing yang mungkin lebih murah. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi penjualan yang tepat agar tingkat penjualan bisa meningkat dan perusahaan dapat menguasai pasar. Adapun tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui Analisis Pemasaran yang efektif pada PT. Pupuk Kaltim. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deksriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari sampai bulan Maret 2020 di PT. Pupuk Kaltim, Tbk jalan A.P. Pettarani, Buakana, Kec. Rappocini, Kota Makassar, Prov. Sulawesi Selatan, 90222. Data primer dan data sekunder digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Informasi yang didapat kemudian diolah menggunakan Matriks SWOT. Hasilnya kemudian dianalisis dengan metode analisis SWOT yang terdiri dari analisis internal dan analisis eksternal dalam menentukan strategi bersaing pada PT Pupuk Kalimantan Timur, TBK. Berdasarkan observasi dan pengamatan peneliti

**Kata Kunci:** Strategi, Pemasaran, Informasi Pemasaran, SWOT.

**Pendahuluan**

Perdagangan internasional membuat pesaing bagi perusahaan semakin banyak, karena dengan perdagangan internasional akan lebih banyak pesaing dari seluruh negara dengan produk yang sama. Perdagangan internasional akan memberikan dampak dalam tingkat persaingan, selain itu juga menjadi peluang yang besar bagi perusahaan domestik untuk memasarkan produk mereka ke luar negeri, sehingga perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan. PT Pupuk Kalimantan Timur merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang perpupukan, petrokimia, dan kimia lainnya. Berdasarkan visi perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan di bidang industri pupuk, kimia, dan agribisnis kelas dunia yang tumbuh dan berkelanjutan”, PT Pupuk Kalimantan Timur harus terus mencari kesempatan baru agar

dapat bersaing di era globalisasi dengan cara meningkatkan volume penjualan urea di pasar internasional ditengah semakin meningkatnya kompetisi di industri pupuk internasional.

Pada hakekatnya setiap perusahaan didalam menjalankan usahanya bertujuan untuk mendapatkan laba sesuai dengan tujuan pokok yang diharapkan. Diantaranya yaitu agar perusahaan dapat menjaga kelangsungan hidup serta kelancaran operasinya. Hal ini tentunya bisa tercapai dengan mengaktifkan dan mengefisiensikan kerja perusahaan. Untuk itu ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar pemasaran dapat berjalan dengan baik yaitu fungsi penentuan produk, harga, promosi dan saluran distribusi. Dengan demikian sudah tentu pemasaran merupakan fungsi dari keberhasilan tercapainya tujuan yang diharapkan sehingga dapat memperoleh kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Salah satu masalah yang terdapat dibidang pemasaran adalah distribusi barang dan jasa akan sampai ke tangan konsumen melalui saluran distribusi, baik melalui langsung maupun saluran tidak langsung. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak hanya memikirkan bagaimana memproduksi barang atau jasa sebanyak mungkin, tetapi perusahaan juga berfikir bagaimana strategi memasarkan barang dan jasa yang mereka hasilkan dengan baik untuk sampai ke tangan konsumen dan meraih pangsa pasar yang luas. berkaitan dengan hal di atas maka dapat di katakan bahwa perusahaan masih belum mampu untuk memenuhi permintaan dari konsumen.

Masalah utama yang dihadapi PT Pupuk Kalimantan Timur (PT Pupuk Kaltim) adalah kondisi pelemahan pasar urea internasional dan persaingan yang ketat di pasar pupuk Indonesia, masalah yang kedua adalah Pupuk Kaltim (PT. Pupuk Kaltim, Tbk.) harus berupaya mengembangkan alternatif penjualan pupuk non-subsidi demi meningkatkan penjualan pupuk non-subsidi domestik sekaligus mempertahankan pasar domestik. Masalah yang ketiga adalah persaingan dengan perusahaan pupuk nasional dan internasional dalam menguasai pangsa pasar.

Kantor penjualan PT. Pupuk Kalimantan Timur wilayah Sulawesi Selatan ini mempunyai peranan terhadap keberhasilan penjualan pupuk non subsidi dan penyaluran pupuk subsidi. Kantor penjualan ini merupakan salah satu dari banyak kantor penjualan perusahaan pupuk di Indonesia. Dalam hal ini, mereka masih tetap bersaing untuk masalah penjualan pupuk non-subsidi. Untuk penjualan pupuk non-subsidi ini tidak selalu mulus jalannya, terdapat hambatan dan kendala yang dihadapi oleh kantor penjualan Sulawesi Selatan ini. Masalah yang biasa dihadapi oleh kantor penjualan ini tingkat penjualan untuk pupuk non subsidi ini fluktuatif tergantung dari harga jual yang dikeluarkan saat periode tersebut. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah adanya perbedaan harga jual yang ditawarkan oleh pesaing yang mungkin lebih murah. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi penjualan yang tepat agar tingkat penjualan bisa meningkat dan perusahaan dapat menguasai pasar.

Penelitian ini mendukung rujukan penelitian pertama yang ditulis oleh Cahyaningsih (2007) variabel yang diteliti dalam penelitian tersebut adalah pola distribusi, jangkauan daerah pemasaran, sarana faktor-faktor penunjang maupun kendala pemasaran.

Hasil penelitian lain yang juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Grace (2016), variabel yang diteliti adalah distribusi, harga, produk, dan promosi. Penelitian dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Keputusan pembelian keripik kentang pedas dipengaruhi oleh variabel independen (distribusi, harga, produk, dan promosi) dengan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat adalah variabel distribusi dan lokasi, serta yang paling lemah adalah produk. Hasil dari penelitian ini menjadi salah satu acuan penulis untuk memilih distribusi sebagai variabel yang diteliti. Sejalan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa distribusi berhubungan kuat dengan penjualan.

Rujukan penelitian terdahulu nomor ketiga oleh Sularno et al (2016), variabel yang diteliti adalah model distribusi, pengadaan, agrikultur, petani. Rujukan ketiga juga menggunakan analisis deskriptif kualitatif sama seperti penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan masih terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan program pupuk bersubsidi,

terjadi penyimpangan pupuk bersubsidi ditingkat pengecer, Aspek transparansi lemah, Kebijakan subsidi masih tetap diperlukan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dengan dilakukan oleh penulis karena pada penelitian ini tidak ditemukan penyimpangan dalam pendistribusian pupuk non subsidi seperti yang ditemukan untuk pupuk bersubsidi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rino Afrino, 2013 strategi pemasaran pupuk kelapa sawit NPK tablet Sigi Indah, faktor-faktor kekuatan internal meliputi kelancaran ketersediaan bahan baku, proses produksi lebih efisien dan efektif, terjaminnya kegiatan sosialisasi dan promosi, adanya saluran distribusi yang sudah terbentuk, kualitas SDM yang baik dan keunggulan kualitas produk. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Bagaimana analisis pemasaran yang efektif dengan metode SWOT?. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui Analisis Pemasaran yang efektif pada PT. Pupuk Kaltim. serta manfaat yang bisa diperoleh: (1) Bagi penulis dapat menambah wawasan intelektual tentang persoalan distribusi dalam kaitannya dan kepentingan akademis dan (2) Dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pemimpin perusahaan dalam upaya mendistribusikan pupuk lebih baik.

Analisis pemasaran yang efektif pada PT. Pupuk Kaltim yaitu, Berdasarkan matriks SWOT dapat ditarik rumusan empat strategi yang dihasilkan dari analisis matriks: Strategi SO (Strengths-Opportunities) Mempertahankan dan memanfaatkan macam produk, kualitas produk, dan pelayanan after sale yang dimiliki perusahaan untuk memasuki pasar baru dan menjaga kepercayaan konsumen, mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, memanfaatkan dermaga dan sarana bongkar muat dengan maksimal untuk melakukan eksportasi, terus melaksanakan kegiatan promosi, melakukan riset pasar. Strategi ST (Strengths-Threats) Mempertahankan kualitas produk dan pelayanan after sale yang merupakan keunggulan perusahaan, dan mempererat hubungan antara produsen dan konsumen. Strategi WO (Weaknesses- Opportunities) Menambah kapasitas produksi perusahaan dan membuat pabrik khusus untuk ekspor.

## Metode Penelitian

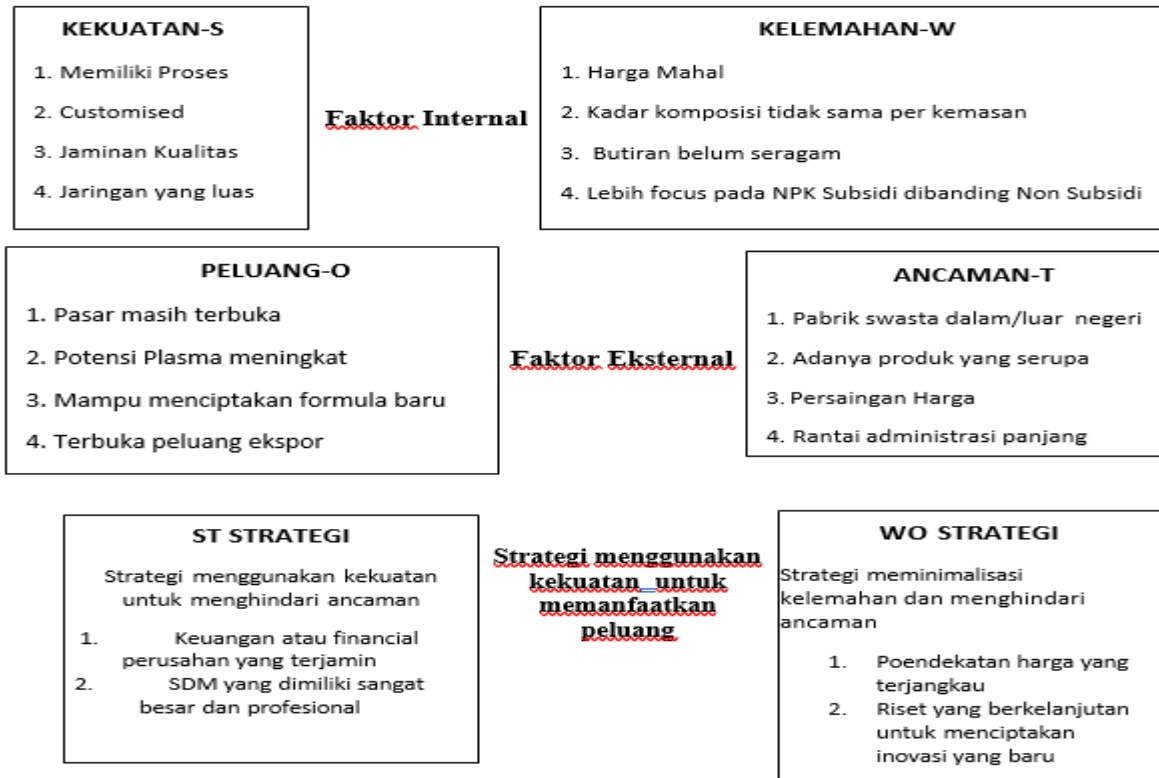
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deksriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data primer dan data sekunder digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Informasi yang didapat kemudian diolah menggunakan Matriks SWOT. Hasilnya kemudian dianalisis dengan metode analisis SWOT yang terdiri dari analisis internal dan analisis eksternal dalam menentukan strategi bersaing pada PT Pupuk Kalimantan Timur, TBK.

Sampel yang akan diteliti adalah kondisi perusahaan termasuk kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta variabel- variabel pemasaran. Data – data yang didapatkan untuk metode ini menggunakan studi literatur, wawancara dengan Direktur Pemasaran PT. Pupuk Kaltim wilayah Sulawesi Selatan yang dianggap lebih memahami (expert) situasi yang dimiliki oleh NPK Agropelangi non subsidi PT. Pupuk Kaltim wilayah Sulawesi Selatan dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya serta kuesioner disebarkan kepada karyawan pada beberapa departemen seperti Promcansar, Korporasi, Distribusi dan Pabrik II. Di mana pembagian kuesioner melibatkan 40 karyawan yaitu GM Komersil, GM Marketing & Logistic, GM Pabrik II, Manager Promcansar, Manager Pabrik II, 2 karyawan Staff Madya Utama, Kabag Korporasi, 10 karyawan Staff Komersil, 10 karyawan Staff Promcansar, dan 8 karyawan Staff Pabrik II.

Dalam metode ini, penulis mengadakan riset langsung dilingkungan perusahaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan yaitu melalui: (1) Wawancara (Interview), Melakukan tanya jawab dan memberikan daftar pertanyaan secara langsung dengan orang-orang yang mengetahui obyek penelitian. Dengan cara ini diperoleh keterangan dan data-data yang dapat membantu penulis dalam melakukan analisa (2) Pengamatan (observation), Penulis melakukan

pengamatan secara langsung ke perusahaan guna mendapatkan data-data dan informasi mengenai obyek yang berkaitan dengan masalah yang akan dibahas dan (3) Riset Kepustakaan (Library Research), Adalah penelitian yang dilakukan untuk memperoleh aspek teoritis dengan cara membaca, mengumpulkan dan mencatat serta mempelajari buku-buku literatur, diktat serta sumber lainnya yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

**Matrik SWOT**



**Hasil dan Pembahasan**

***Sistem Pemasaran Pupuk Npk PT. Pupuk Kaltim***

Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan selama dua minggu di kantor PT. pupuk Kalimantan Timur wilayah Sulawesi Selatan, diketahui bahwa selama ini PT. Pupuk Kalimantan Timur telah memproduksi dan mendistribusikan langsung dua jenis yaitu NPK Fused dan NPK Blending. Perbedaan dari kedua produk ini adalah dari cara produksi dan produk akhir namun, secara komposisi dan khasiat kedua jenis produk ini sama. NPK Fused dan NPK Blending diproduksi untuk menjangkau dua pasar yang berbeda. NPK Fused diproduksi untuk menjangkau pasar pertanian yang penjualannya digolongkan dalam penjualan pupuk PSO (Public Service Obligation) atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan produk subsidi. Sedangkan, untuk pasar non PSO (Public Service Obligation) atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan produk non subsidi terdapat dua pilihan produk yaitu NPK Fused maupun NPK Blending.

Untuk wilayah Sulawesi distribusi pupuk NPK non subsidi sudah merata sejak tahun 2013/2014. Kegiatan pendistribusian pupuk NPK non subsidi terbagi dalam tiga lini. Lini disini dapat diartikan sebagai area di mana letaknya gudang. PT. Pupuk Kalimantan Timur membagi area gudang dalam tiga lini. Gudang lini satu terletak di pabrik, gudang lini dua di provinsi dan gudang lini tiga terdapat di kabupaten sehingga konsumen akhir dapat melakukan pembelian di gudang terdekat dengan lokasi mereka berada. Dalam tingkat saluran distribusi terdapat produsen di bagian awal dan produsen dan pelanggan akhir, jumlah tingkat perantara akan

menentukan panjangannya saluran distribusi seperti yang dikatakan oleh Kotler (2003:94) dalam (Rafida dan Achmad,2018).

Berdasarkan observasi dan pengamatan peneliti, PT. Pupuk Kalimantan Timur menggunakan saluran nol tingkat atau saluran pemasaran langsung yang terdiri atas produsen yang langsung menjual kepada konsumen akhir. Menurut Tjiptono (2008:586) dalam (Rafida dan Achmad, 2018), bahwa sistem distribusi langsung memiliki karakteristik yaitu Produk didistribusikan secara langsung oleh produsen kepada pembeli; pesan penjual disampaikan langsung kepada pembeli individual lewat tatap muka; dan fungsi utamanya adalah menyediakan informasi produk, sarana teknis, layanan pelanggan, dan mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan.

Dalam menjalankan proses distribusi produk pupuk NPK non subsidi PT. Pupuk Kalimantan Timur yang bertanggung jawab langsung dalam mendistribusikan produk. Pupuk NPK dapat diantar langsung ke konsumen dengan berbagai alat angkut seperti truk maupun kapal laut. Untuk mempermudah proses distribusi Produk NPK non subsidi PT. Pupuk Kalimantan Timur memiliki gudang yang tersebar di berbagai daerah di Sulawesi Selatan. Nantinya berkas permintaan produk yang masuk akan disesuaikan dengan produk yang tersedia di gudang. Termasuk dalam menetapkan harga pupuk akan disesuaikan dengan harga beli pupuk di masing-masing gudang. Harga yang berbeda-beda di setiap gudang disesuaikan dengan jarak gudang dari pabrik dan biaya angkut. PT. Pupuk Kalimantan Timur juga memanfaatkan saluran distribusi untuk pupuk subsidi yang sudah lebih terorganisir, sehingga memudahkan proses distribusi pupuk non subsidi. Namun, seiring dengan kemajuan teknologi ketika terdapat pesan dari maupun untuk penjual dapat dikomunikasikan langsung melalui e-mail maupun sambungan telepon serta promosi melalui media sosial lainnya seperti facebook, instagram. Tidak harus dengan tatap muka. Tatap muka dapat dilakukan jika terdapat kegiatan demplot maupun pameran yang rutin diselenggarakan.

### ***Penjelasan Atribut SWOT***

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa expert judgement di PT. Pupuk Kaltim untuk mendapatkan atribut SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats) NPK Agropelangi PT. Pupuk Kaltim didapatkan hasil: (a) Kekuatan (Strength), Yaitu kekuatan yang dimiliki oleh NPK agropelangi PT. Pupuk Kaltim yang bisa menjadi daya tawar kepada pelanggan maupun daya saing kepada pesaing – pesaing lain (Bargaining Position), (b) Brand awareness pupuk NPK agropelangi PT. Pupuk Kaltim

Nama perusahaan PT. Pupuk Kaltim sudah terkenal baik oleh para petani dan juga distributor. Hal ini menjadikan merek NPK agropelangi PT. Pupuk Kaltim lebih mudah diterima oleh para petani: (1) Memiliki 3 proses dalam pembuatan pupuk NPK PT. Pupuk Kaltim Dalam pembuatan pupuk NPK terdapat 3 macam bentuk yaitu: Mixture, Blending, dan juga Compound. Di mana Mixture merupakan pupuk NPK dalam bentuk serbuk. Lalu Blending merupakan pupuk NPK dalam bentuk granul (bulatan padat) yang terdiri dari granul N, granul P, dan granul K yang dijadikan satu dalam satu kemasan. Dan yang terakhir adalah bentuk Compound yaitu NPK dalam bentuk granul yang didalam satu bulatannya sudah terdiri dari N, P dan K. Apabila dilihat dari segi kualitas, bentuk Compound merupakan bentuk yang memiliki kualitas terbaik diantara ketiga bentuk tersebut selain lebih ekonomis juga lebih mudah di serap oleh tanaman. Atribut ini semakin kuat dinyatakan sebagai kekuatan dikarenakan diantara para pesaing yang dimiliki NPK Agropelangi hanya NPK Agropelangi milik PT Pupuk Kaltim dan NPK Mahkota saja yang sudah mencapai pada tingkat proses compound, (2) Dapat memproduksi bermacam-macam formula NPK (customized), PT. Pupuk Kaltim dapat menyediakan berbagai macam tipe formula pupuk NPK sesuai dengan kebutuhan para konsumen. Seperti halnya NPK Agro Pelangi, NPK Pelangi dan NPK Phonska, (3) Kapasitas pabrik yang besar, sehingga dapat menjamin kontinuitas supply Kepelanggan Dalam hal ini

pupuk NPK memiliki kapasitas produksi yang besar yaitu sebesar 2,2 juta ton/tahun, (4) Jaminan kualitas (standar SNI), PT. Pupuk Kaltim sangat memperhatikan standar kualitas dari produk – produk yang dikeluarkannya. Dan untuk pupuk NPK PT. Pupuk Kaltim sudah memiliki standar SNI, (5) Memiliki jaringan distribusi yang luas PT. Pupuk Kaltim memiliki jaringan distribusi yang luas (se-Indonesia) sehingga dapat menjamin penyaluran pupuk NPK sehingga sampai ketangan pelanggan serta menjamin kontinuitas ketersediaan pupuk khususnya pupuk NPK PT. Pupuk Kaltim dan (6) Memiliki SDM yang handal (professional and expert), Dalam hal memproduksi pupuk NPK, PT. Kaltim memiliki SDM yang bisa dikatakan berkualitas atas dasar perekrutan yang melalui tes terlebih dahulu, setelah itu para calon karyawan akan diikut sertakan dalam on job training (OJT) dan juga kegiatan Petro Muda Masuk Desa (PMMD) yang di mana keduanya berfungsi untuk melatih kemampuan dan pengetahuan para calon karyawan.

Kemudian dari sisi (c) Kelemahan (Weakness), yaitu kelemahan – kelemahan yang dimiliki oleh PT. Pupuk Kaltim khususnya NPK, yang bisa jadi dapat mengganggu pencapaian penjualan: Pada beberapa formula harga tidak dapat bersaing (mahal), Untuk pupuk PT. Kaltim khususnya NPK memiliki bermacam – macam formula hasil dari kebutuhan dari para konsumen. Akan tetapi untuk beberapa formula memiliki harga yang tinggi dikarenakan harga dari bahan dasar untuk pembuatan formula tersebut juga tinggi, (2) Steam Granulation tidak dapat memproduksi NPK dengan kadar komposisi N, P, dan K yang sama dalam setiap kemasan. Masih terdapat kekurangan dalam hal keseragaman dalam produksi NPK menggunakan sistem Stream Granulation, (3) PT. Pupuk Kaltim lebih fokus terhadap pupuk subsidi ketimbang pupuk non subsidi seperti NPK. Sebagai perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT. Pupuk Kaltim memiliki misi untuk memenuhi pupuk untuk pangan negara. Di mana hal tersebut membuat Petrokimia harus mampu men-supply pupuk subsidi sebesar 1,8 juta ton/tahun kepada petani. Yang mana membuat pupuk non sub seperti NPK masih masuk sebagai second layer dalam hal penjualannya, (4) Belum dapat memproduksi NPK dengan butiran seragam (sama besar, no defect) Dalam memproduksi NPK, PT Pupuk Kaltim belum mampu membuat pupuk compound NPK dalam bentuk yang maksimal, yaitu butiran sama besar dan (5) Untuk pasar di Indonesia tidak ada yang mempermasalahkan mengenai tampilan produk pupuk NPK, akan tetapi untuk pasar luar negeri khususnya barat, sangat memerhatikan hal ini.

Kemudian dari sisi (d) Kesempatan (Opportunity), Yaitu keuntungan yang dapat dimiliki oleh PT Pupuk untuk produk – produk yang dimilikinya khususnya untuk pupuk NPK. Sehingga dapat menambah daya jual perusahaan: (1) Pasar untuk pupuk perkebunan masih terbuka Pasar pupuk NPK di Indonesia masih sangat terbuka, dalam hal ini masih ada kesempatan untuk menjual pupuk NPK, (2) Masih memiliki lahan perusahaan yang luas sehingga dapat melakukan perluasan untuk kapasitas produksi PT. Pupuk Kaltim masih memiliki lahan yang cukup luas untuk melakukan expand atau pelebaran. Sehingga PT. Pupuk Kaltim masih memiliki kesempatan untuk melakukan peningkatan kapasitas produksi khususnya untuk pupuk NPK, (3) Menciptakan formula – formula baru untuk pupuk NPK Masih mampu untuk melakukan diversifikasi produk pupuk NPK (menciptakan formula – formula baru sebagai formula unggulan yang tidak dimiliki pesaing lain), dan (4)Terbukanya kontrak untuk jangka panjang untuk pembeli luar negeri (export) PT. Pupuk Kaltim memiliki peluang untuk mengambil kontrak jangka panjang untuk pembeli luar negeri seperti Filipina, India, Meksiko, Thailand, serta Vietnam

Kemudian dari sisi (e) Ancaman (Threat), Yaitu hal – hal yang berada pada eksternal perusahaan yang keberadaannya dapat mengancam eksistensi dari keberadaan NPK: (1) Pabrik – pabrik dalam negeri dan swasta Muncul / menjamurnya pupuk – pupuk NPK oleh pabrik pupuk di dalam negeri (contoh : NPK Fusion oleh pabrik pupuk Pusri, Pupuk NPK Pelangi oleh pabrik pupuk Kaltim, dan NPK Kujang oleh pabrik pupuk Kujang) maupun sektor swasta

(Contoh: NPK Hi-Kay Plus oleh pabrik pupuk Agrifert Malaysia, pabrik pupuk Saraswanti, pabrik pupuk Formitra, dan pabrik pupuk Hanampi SK menambah persaingan dalam hal penjualan. Khususnya pupuk NPK Agropelangi, (2) Produk – produk NPK import dan swasta Banyaknya pupuk – pupuk non subsidi yang beredar mulai dari produsen dalam maupun luar negeri, (3) Adanya pupuk NPK palsu dengan merk yang mirip dengan NPK Agropelangi

Dari hasil temuan dilapangan banyak terjadi kasus adanya pupuk – pupuk yang memiliki merk yang sengaja dibuat mirip dengan merk pupuk NPK Agropelangi milik PT Pupuk Kaltim. Yang dalam hal ini produsen mencoba untuk mencuri keuntungan dari nama pupuk NPK Agropelangi milik PT. Pupuk Kaltim

### *Analisa IE Matrix*

Berdasarkan perhitungan internal dan external factors didapatkan hasil 1,35 dan 0,41. Hasil tersebut merupakan hasil kalkulasi melalui aplikasi Microsoft Excel, yang mana hasil akhir didapat dari penjumlahan rata – rata skor kekuatan dan kelemahan (Internal Factors) serta peluang dan ancaman (External Factors): (a) Atribut – atribut pada faktor kekuatan (Strenghts): (1) Brand pupuk NPK Agropelangi memiliki rata – rata bobot sebesar 0.094 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.385, (2) Memiliki 3 proses dalam pembuatan NPK Agropelangi memiliki rata – rata bobot sebesar 0.084 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.324, (2) Dapat memproduksi bermacam – macam formula memiliki rata – rata bobot sebesar 0.101 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.440, (4) Kapasitas pabrik yang besar memiliki rata – rata bobot sebesar 0.093 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.350, (5) Jaminan kualitas (Standar SNI) memiliki rata – rata bobot sebesar 0.115 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.458, (6) Jaringan distribusi yang luas memiliki rata – rata bobot sebesar 0.108 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.477 dan (7) SDM yang handal memiliki rata – rata bobot sebesar 0.102 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.423

Kemudaian (b) Atribut – atribut pada faktor kelemahan (Weaknesses) Keberadaan faktor kelemahan merupakan faktor negatif untuk NPK Agropelangi yang mana skor yang didapat dianggap negatif: (1) Harga tidak dapat bersaing memiliki rata – rata bobot 0.119 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.476, (2) tidak dapat memproduksi dengan komposisi yang seragam memiliki rata – rata bobot 0.100 yang berarti cukup menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.333, (3) Lebih fokus kepada pupuk subsidi memiliki rata – rata bobot 0.096 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar - 0.373 dan (4) Tidak mampu memproduksi dengan butiran seragam memiliki rata – rata bobot sebesar 0.096 yang berarti tidak begitu menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.319

Berdasarkan hasil tersebut lalu seluruh total rata – rata skor kekuatan dan kelemahan dijumlahkan dan didapatkan hasil sebesar 1.35 yang berarti nilai skor yang dimiliki oleh kekuatan masih lebih besar untuk menekan kelemahan yang dimiliki oleh NPK Agropelangi, (c) Atribut – atribut pada faktor peluang (Opportunities): (1) Pasar perkebunan di Indonesia masih terbuka memiliki rata – rata bobot sebesar 0.160 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.715, (2) Adanya kesempatan memperluas lahan pabrik memiliki rata – rata bobot sebesar 0.115 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.363, (3) Adanya kesempatan untuk menciptakan formula – formula baru memiliki rata – rata bobot sebesar 0.138 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.523 dan (4) Terbukanya peluang kontrak jangka panjang (Export) memiliki rata – rata bobot sebesar 0.143 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata – rata skor sebesar 0.582. Kemudian (d) Atribut – atribut pada faktor ancaman (Threats) keberadaan faktor

ancaman merupakan faktor negatif untuk NPK Agropelangi yang mana skor yang didapat dianggap negatif: (1) Pabrik – pabrik swasta dan dalam negeri memiliki rata – rata bobot sebesar 0.153 yang berarti menjadi prioritas dan memiliki rata-rata skor sebesar - 0.652, (2) Produk – produk import dan swasta memiliki rata – rata bobot sebesar 0.154 dan memiliki rata – rata skor sebesar -0.659, (3) Adanya pupuk dengan nama mirip NPK Agropelangi memiliki rata-rata bobot sebesar 0.132 dan memiliki rata – rata skor sebesar - 0.456

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

### ***Analisa Kuadran IE Matrix***

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan posisi yang dimiliki NPK Agropelangi melalui metode IE Matrix yaitu berada pada posisi kuadran sembilan dikarenakan total skor yang dimiliki internal factors sebesar 1.35 dan external factors sebesar 0.41, yang berarti NPK Agropelangi berada pada posisi yang kurang baik dan strategi defensive merupakan strategi yang paling cocok. Kecilnya nilai internal dan external factors disebabkan oleh tingginya skor pada atribut dalam kelemahan yaitu: (1) Harga yang tidak dapat bersaing dengan rata-rata skor -0.476, besarnya skor dikarenakan bahan baku yang didapat dalam pemrosesan pupuk tidak lah mudah dan rata – rata bahan baku seperti halnya Phospat didapat melalui jalan import, dan hal tersebut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingginya harga jual, (2) Lebih fokus kepada pupuk subsidi dengan rata – rata skor -0.373, besarnya skor dikarenakan PT. Pupuk Kaltim merupakan perusahaan BUMN yang bergerak pada sektor pupuk nasional dan selaras dengan misinya pada poin pertama yaitu mendukung penyediaan pupuk nasional untuk tercapainya program swasembada pangan, menjadikan pupuk NPK Agropelangi sebagai second layer dalam hal fokus penjualan pupuk.

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

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

### ***Analisa Kuadran SWOT***

Melalui perhitungan dengan IE Matrix dapat diketahui posisi NPK Agropelangi berdasarkan kuadran SWOT. Di mana dengan nilai internal factors sebesar 1.35 dan eksternal factors sebesar 0.41, maka posisi yang dimiliki oleh NPK agropelangi berada pada posisi kuadran satu di mana pada posisi ini NPK agropelangi berada pada posisi yang menguntungkan. NPK agropelangi memiliki faktor kekuatan dan peluang yang lebih dominan walaupun pada faktor external factors NPK agropelangi memiliki nilai yang tipis, yaitu nilainya hampir mendekati nol. Dikarenakan posisi NPK Agro pelangi berada pada posisi kuadran satu, maka hal yang harus dilakukan PT Pupuk Kaltim untuk NPK agropelangi adalah mendukung



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

### ***Analisa Data BCG Matrix***

Perhitungan BCG Matrix berdasarkan data yang didapat, yaitu volume penjualan mulai dari tahun 2015 hingga 2019. Di mana berdasarkan data tersebut dapat dilihat pangsa pasar tiap-tiap perusahaan. Pada tahun 2015 PT Pupuk Kaltim dalam hal ini NPK pelangi memiliki pangsa pasar sebesar 16 %, pada tahun 2018 naik menjadi 20 %, penjualan PT. Pupuk Kaltim terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2015–2018, PT Pupuk Sriwaya dan PT Pupuk Gresik sebagai lawan dari sesama BUMN hanya memiliki pangsa pasar yang tidak lebih dari 16% untuk PT Pupuk Sriwijaya dan 8.7% untuk PT Pupuk Kujang. Berbeda dengan dua perusahaan tersebut PT Pupuk Kaltim memiliki pangsa pasar yang stabil dan cenderung terus tumbuh mulai dari 2013 sebesar 16.1%, pada tahun 2014 sebesar 17.3%, pada tahun 2015 sebesar 19.4% dan naik lagi pada tahun 2016 menjadi 19.52% dengan tingkat pertumbuhan pasar sebesar 10.1%. Di mana dalam hal ini PT Pupuk Kaltim memiliki pangsa pasar yang unggul sebesar 2.22% diatas NPK Kebomas milik PT Petrokimia Gresik. Untuk perusahaan swasta terdapat tiga perusahaan pesaing utama yang dimiliki oleh NPK Agropelangi milik PT Pupuk Kaltim, yaitu Wilmar Group dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 30.21% dan tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2016 sebesar 75%, PT Saraswanti Anugerah Makmur dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 11.93% dengan tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2016 sebesar 43.9%, PT Agrifert Malaysia dengan pangsa pasar pada tahun 2016 sebesar 8.49% akan tetapi memiliki tingkat pertumbuhan pasar sebesar 59.6%. Berdasarkan data tersebut maka dapat dikatakan bahwa Wilmar Group dengan NPK Mahkota berada pada posisi market leader. Terus menurunnya daya tawar yang dihadapi oleh NPK agropelangi apabila dilihat melalui SWOT diakibatkan oleh mahalnya harga jual serta fokus penjualan PT Pupuk Kaltim yang lebih terpusat pada NPK bersubsidi, lalu dari faktor eksternal terdapat perusahaan serta produk – produk pesaing yang semakin gencar dalam menekan.

### ***Analisa Kuadran BCG Matrix***

Melalui data yang telah dihitung didapatkan hasil bahwa NPK Agropelangi memiliki pangsa pasar yang relatif kecil yaitu 8.2%, hal ini disebabkan karena kecilnya volume penjualan NPK Agropelangi dibandingkan dengan total keseluruhan volume penjualan yang dimiliki dengan pesaing dalam satu tahun dan berada pada pasar yang tidak tumbuh yaitu - 27.9%. namun penjualan pupuk NPK Agropelangi PT. Pupuk Kaltim masih dikategorikan berada dalam kategori stabil dan cenderung meningkat sejak 2015 sampai 2018. Maka dari itu NPK Agropelangi berada pada posisi kuadran II yang artinya NPK Agropelangi berada pada posisi yang stabil. Berdasarkan ada tiga usulan alternatif strategi yang dapat ditawarkan: (1) Apabila PT Pupuk Kaltim ingin mempertahankan eksistensi NPK Agropelangi yang berada pada posisi stabil dan penjualannya terus meningkat dalam empat tahun terakhir, maka PT Pupuk Kaltim harus menggunakan strategi Operational Cost. Di mana PT Petrokimia Gresik harus memfokuskan penjualan produk NPK Agropelangi kepada satu bentuk/model saja

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

### ***Analisa Quantitative Strategy Planning Matrix***

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

Adapun alasan mengapa alternatif strategi yang lain dirasa kurang cocok untuk NPK Agropelangi saat ini adalah: (1) Untuk alternatif strategi Offensive – Market Penetration Dikarenakan sebetulnya upaya telah dilakukan khususnya untuk demplot dan presentasi akan tetapi hasilnya masih belum efektif. Kemudian untuk term of payment and delivery terpengaruh dengan kebijakan yang dianut oleh perusahaan yaitu kebijakan BUMN, yang mana tidak bisa fleksibel karena adanya audit. Untuk kasus penambahan SDM akan sangat rumit dikarenakan jumlah karyawan di PT Pupuk Kaltim yang sudah mencapai kurang lebih 3000 karyawan tetap dan kurang lebih 6000 karyawan outsourcing, (2) Untuk alternatif strategi Diversification – Horizontal Diversification Dikarenakan produk utamanya adalah Pupuk Kaltim dan sudah identik ditelinga konsumen dengan pupuk NPK. Maka akan terjadi kesulitan dalam penyesuaian karena perlu di kenalkan dari nol lagi. Jadi harapan untuk membantu akan berubah menjadi menyulitkan, (3) Untuk alternatif strategi Defensive – Operational Cost dan (4) Dikarenakan munculnya banyak formula justru karena demand dari pembelinya dan apabila dispesifikkan justru NPK Agropelangi akan kehilangan market-nya.

Alternatif strategi Defensive–Divest Dikarenakan bertolak belakang dengan positioning yang dibangun oleh PT pupuk Kaltim sebagai penyedia pupuk terlengkap dan sesuai dengan permintaan customer. Adapun langkah–langkah strategis dalam melakukan strategi yang dipilih dalam hal ini strategi Strengths–Opportunities adalah Pada tahun pertama yaitu tahun 2019: (1) Gencar dalam melakukan market research untuk menemukan formula terbaik yang diminati oleh pasar – pasar potensialnya, (2) Memaksimalkan SDM yang ada di produksi serta kebun percobaan untuk mencari serta mengembangkan teknologi yang digunakan dalam menciptakan formula tersebut serta teknologi yang dibutuhkan dalam pengembangan kualitasnya. Pada tahun kedua yaitu tahun 2020: Melakukan uji coba dan pilot project pada bulan Januari hingga Desember untuk melihat seberapa jauh progress yang ada, serta rasio keberhasilannya. Pada tahun ketiga yaitu tahun 2021: Gencar dalam melakukan Promotion, yaitu menjual hasil formula baru kepada pihak eksternal, yaitu lahan – lahan perkebunan untuk melihat hasil dari perkembangan tanaman tersebut serta tanggapan dari konsumen mengenai kepuasan formula tersebut. Gencar dalam pemasangan formula baru pada baliho–baliho jalan ataupun pemasangan iklan pada Media Cetak, TV ataupun Online. Mulai dari bulan Januari hingga Desember.

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

Lingkungan di sekitar PT Pupuk Kaltim Merupakan lingkungan petani dan masih menggunakan pupuk curah dengan cara tradisional yang sesuai dengan hasil produksi PT Pupuk Kaltim. Produk PT Pupuk Kaltim dapat digunakan sebagai bahan baku suatu produk dan dapat diolah kembali menjadi produk yang lebih berkualitas. PT Pupuk Kaltim juga memiliki konsumen di luar negeri yang memiliki cara bertani yang hampir sama dengan petani di lingkungan sekitar perusahaan dan PT Pupuk Kaltim memiliki potensi yang baik untuk melakukan ekspor, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Targeting PT Pupuk Kaltim memiliki 3 targeting: perkebunan sawit, pabrik pupuk majemuk, dan Asia Tenggara. Indonesia merupakan produsen sawit terbesar di dunia, sehingga perkebunan sawit menjadi target utama PT Pupuk Kaltim. Beberapa produk PT Pupuk Kaltim dapat diolah kembali oleh pabrik pupuk majemuk untuk menjadi bahan baku pupuk tersebut. Asia Tenggara menjadi target PT Pupuk Kaltim karena di benua tersebut memiliki cara bertani yang kurang lebih sama dengan cara bertani di lingkungan sekitar perusahaan yang dapat dijadikan PT Pupuk Kaltim sebagai tujuan ekspor. Positioning PT Pupuk Kaltim adalah produsen pupuk terbesar dan terlengkap di Asia. Perusahaan yang berada di Indonesia maupun di luar Indonesia tidak ada yang memproduksi pupuk lengkap seperti PT Pupuk Kaltim. Perusahaan lain hanya memproduksi satu sampai tiga macam produk pupuk saja dalam satu perusahaan. PT Pupuk Kaltim memproduksi 14 macam produk pupuk.

Bauran Pemasaran (marketing mix). Matriks SWOT Berdasarkan matriks SWOT dapat ditarik rumusan empat strategi yang dihasilkan dari analisis matriks: Strategi SO (Strengths-Opportunities) Mempertahankan dan memanfaatkan macam produk, kualitas produk, dan pelayanan after sale yang dimiliki perusahaan untuk memasuki pasar baru dan menjaga kepercayaan konsumen, mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, memanfaatkan dermaga dan sarana bongkar muat dengan maksimal untuk melakukan eksportasi, terus melaksanakan kegiatan promosi, melakukan riset pasar. Strategi ST (Strengths-Threats) Mempertahankan kualitas produk dan pelayanan after sale yang merupakan keunggulan perusahaan, dan mempererat hubungan antara produsen dan konsumen. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities) Menambah kapasitas produksi perusahaan dan membuat pabrik khusus untuk ekspor. Strategi WT (Weaknesses-Threats) Perusahaan membeli bahan baku langsung dari pemilik sumber bahan baku untuk mengurangi biaya, sehingga harga dapat lebih bersaing.

## **Simpulan**

Analisis pemasaran yang paling efektif untuk mengkaji system pemasaran pada penjualan pupuk Agro pelangi pada PT. Pupuk Kaltim Tbk. Adalah metode SWOT. Adapun Saran: Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya ditambah dengan metode IFAS, Sebaiknya jumlah responden diperbanyak sampai ditingkat pengecer dan Sistem pendistribusian pupuk NPK Agropelangi pada PT. Pupuk Kalimantan Timur sudah tertata dengan sangat baik. Namun sistem pengawasan yang sudah diterapkan belum menjamin adanya keamanan dalam pendistribusian pupuk.

## **Referensi**

- Agroindonesia. (2017). Subsidi Pupuk Tidak Dihapus. Retrieved from [www.agroindonesia.co.id](http://www.agroindonesia.co.id) <http://www.agroindonesia.co.id/2017/03/subsidi-pupuk-tidak-dihapus>. Accessed 09 oktober.
- Andreasen, A. & Kotler, P. (2002). *Strategic Marketing For Nonprofit Organization*. Sixth Edition, Prentice Hall. New Jersey.
- Bahari, A. F., & Basalamah, J. (2019). Analisis Kualitas Produk, Kualitas Layanan Dan Customer Relationship Management Serta Dampaknya pada Kepuasan Peserta BPJS Ketenagakerjaan Kota Makassar. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS*, 6(1), 11-21.
- Barusman, M. Y. S. & Gunardi, S. (2014). Analisis Portopolio Produk Pada PT. Asuransi Umum Bumiputramuda 1967 Cabang Lampung Menggunakan Matrik Boston Consulting Group (BCG). Universitas Bandar Lampung. 141-161
- David, F. R. (2004). "Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh". PT.Prenhallindo, Jakarta.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management Concept*. Ninth Edition. McMillan. Australia
- Gaspersz, V. (1996). *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Gitosudarmo, I. (2001). *Manajemen Strategi*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- Gresiknews. (2017). Mulai 2018 Pemerintah Cabut Subsidi Pupuk. Retrieved from [www.gresiknews.co](http://www.gresiknews.co):<http://www.gresiknews.co/2017/02/mulai-2018-pemerintah-cabut-subsidi-pupuk>. Accessed 09 oktober.
- Kompas. (2017). Petrokimia Gresik Bersiap Bila Subsidi Pupuk Dicabut. Retrieved from [www.ekonomi.com](http://www.ekonomi.com):<http://www.ekonomi.com/read/2017/07/10/150000226/petrokima-gresik-bersiap-bila-subsidi-pupuk-dicabut>
- Kotler, P. (2001). *Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Ketiga Belas. Erlangga. Jakarta
- Notoatmojo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Rineka Cipta. Jakarta
- Nurvhilda, D., Harisudin, M., & Adi, R. K. (2015). *Strategi Pemasaran Benih Tomat Varietas Kaliurang Oleh Balai Pengembangan Perbenihan Tanaman Pangan dan Hortikultura Daerah Istimewa Yogyakarta*. Universitas Sebelas Maret. 84-96
- Pindyck, R. S. & Daniel, L. R. (2007). *Mikroekonomi*. Edisi Keenam. Indeks. Jakarta
- Prasetya, Y. W., Yulianto, E. & Sunarti (2016). *Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG) Dan Matriks TOWS-K*. Universitas Brawijaya. 170- 176
- Putra, Z., Sholeh, M., dan Widyastuti, N. (2014). "Analisis Kualitas Layanan Website BTKP-DIY Menggunakan Metode WEBQUAL 4.0". *Jurnal Jarkom*.
- Rangkuti, F. (2014). *SWOT Balanced Scorecard*. Cetakan Keenam. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*, Second Editions, John Willey & Sons, Inc. New York.
- Sevilla, C. G., Jesus, O. A., Twila, G. P., Bella, P. R., & Gabriel, G. U. (2007). *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.
- Simbar, V. & Krisnadi, I. (2013). *Optimalisasi Bisnis Tower Sharing*. Universitas Mercubuana.
- Soemantri, A., dan Muhidin, S. (2006). "Aplikasi Statistika Dalam Penelitian". Bandung : Pustaka Setia.
- Stanton, W. J. (2001). *Prinsip Pemasaran*. Erlangga. Jakarta
- Sukirno, S. (2002). *Teori Mikro Ekonomi*. Cetakan Keempat Belas. Rajawali Press: Jakarta.
- Syahnur, M. H., Soeharijanto, M., & Tazlie, L. (2018). Analisis Customer Experience Dengan Importance Performance Analysis (IPA)–Suatu Studi Pada Pelanggan Telkom Indihome Regional III Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 1-12.