

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kelahiran industri Strategis di Indonesia dimulai sejak ditetapkannya Keputusan Presiden nomor 59 tahun 1983 yang merupakan tonggak awal cita-cita bangsa Indonesia membangun industri strategis yang bernaung di dalam suatu wadah yang disebut Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS) yang mandiri dan mampu mendukung sektor pertahanan. Melalui Keppres tersebut, telah ditetapkan industri pertahanan bidang kedirgantaraan yang ditangani PT. Dirgantara Indonesia (PT. DI), bidang kemaritiman (PT. PAL), bidang persenjataan dan munisi (PT. Pindad) dan bidang bahan peledak (PT. Dahana). Keempat industri tersebut merupakan bagian dari 10 industri strategis yang antara lain PT. KAI (kereta api), PT. INTI (telekomunikasi), PT. Krakatau Steel (baja), PT. Boma Bisma Indra (kontainer dan peralatan ekspor), PT. Barata (mesin diesel) dan PT. LEN (elektronika)

PT. Pindad (Persero) saat ini mampu memproduksi senjata ringan, senjata berat, munisi kaliber kecil, munisi kaliber besar, munisi khusus dan kendaraan tempur. PT. PAL Indonesia (Persero) telah mampu memproduksi Korvet, kapal patroli, landing platform dockship, Tanker, kapal pencegah bencana laut dan dok pemeliharaan kapal perang. PT. DI (Persero) memproduksi pesawat transport sayap tetap, helikopter, pesawat patroli maritim, pesawat pengintai, simulator pesawat terbang maritim, pemeliharaan dan modifikasi pesawat. Sementara PT.

LEN Industri (Persero) telah berhasil memproduksi sistem kendali untuk peralatan militer, sistem deteksi: radar dan sonar, pasok daya militer independen serta peralatan komunikasi militer.

Indonesia dikenal sebagai negara kepulauan karena wilayahnya yang meliputi ribuan pulau. Kondisi geografis wilayah nusantara tersebut menunjukkan betapa pentingnya industri strategis yang mampu beroperasi menjaga pertahanan Negara Kesatuan Republik Indonesia di darat, laut maupun Udara. Sehingga tugas strategis ini menjadi sangat penting bagi PT. DI sebagai produsen pesawat terbang yang mampu menghubungkan dari satu pulau ke pulau lain dengan waktu yang relatif singkat dan efektif.

PT. DI terus menyusun strategi melalui restrukturisasi bisnis yang mencakup penjualan produksinya ke luar negeri. Hal ini dilakukan oleh PT. DI melalui restrukturisasi bisnis yang dilakukan dengan mengukuhkan visi dan misi, serta menetapkan fokus bisnis ke dalam bisnis inti (*core*) pesawat terbang dan bisnis plasma (*non-core*). Bisnis inti dari PT. DI adalah memproduksi pesawat terbang yang meliputi lini usaha CN-235, N250, NC-212, dan helikopter.

CN-235 merupakan produk unggulan PT. DI yang bekerja sama dengan Airbus Military (dulu CASA Spanyol) dan sudah mulai masuk pasar tahun 1986. Disamping dioperasikan untuk kepentingan misi-misi militer juga untuk sipil, CN-235 adalah pesawat angkut jarak sedang dengan dua mesin turbo-prop sebagai pesawat terbang regional dan angkut militer. Sekitar 15 negara telah menggunakan pesawat CN-235. Di antaranya Amerika Serikat, Prancis, Spanyol, Malaysia, Thailand, Turki, Brunei Darussalam, Pakistan, dan Arab Saudi,

sehingga total sudah ada 315 pesawat yang dibuat. Negara yang paling banyak menggunakan adalah Turki dengan 70 unit. Kebanyakan pesawat-pesawat tersebut dipakai untuk transportasi militer seperti membawa barang dan orang.

Beberapa unit pesawat CN-235 jenis militer yang sudah digunakan di beberapa negara, diantaranya adalah:

Tabel 1.1
Negara Pengguna Pesawat CN-235

No	User CN-235	Nama Negara	Unit
1	Angkatan Udara	Republik Indonesia	9 Unit
2	Tentara Udara	Brunei Darusalam	1 unit
3	Tentara Udara Diraja	Malaysia	8 Unit
4	Angkatan Udara	Korea Selatan	8 Unit
5	Kepolisian	Korea Selatan	8 Unit
6	Angkatan Udara	Pakistan	4 Unit
7	Angkatan Udara	Uni Emirat Arab	7 Unit
8	Angkatan Udara	Burkina	1 Unit
9	Angkatan Udara	Senegal	2 Unit
10	Departemen Pertanian	Thailand	2 Unit
11	Merpati Nusantara	Republik Indonesia	15 Unit
12	Angkatan Laut	Republik Indonesia	3 Unit

Sumber : www.aksesdunia.com

Selain jenis militer, PT. DI juga memproduksi CN-235 untuk jenis VVIP, sebab 3 negara telah menggunakan CN-235 buatan perusahaan yang dulunya bernama Industri Pesawat Terbang Nasional (IPTN) menjadi pesawat kepresidenan. Ketiganya adalah Malaysia, Korea Selatan, dan Pakistan. Ketiga negara tersebut membeli CN-235 karena luas daerahnya yang kecil. Sehingga tidak perlu pesawat besar untuk pergi dari satu tempat ke tempat lain. Lama terbang pesawat tersebut sekitar 8-9 jam dan dapat mendarat di bandara yang mempunyai landasan hanya 1.200 meter. Negara Indonesia terdiri dari pulau-pulau yang tersebar dari Sabang sampai Merauke sehingga akan sangat

Wulan Sari Astami, 2013

Analisis Pengukuran Kinerja Pemasaran Melalui Financial Metrics (Studi Kasus Untuk Produk CN-235 Pada PT Dirgantara Indonesia)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

memerlukan jenis pesawat yang mampu menjangkau sampai ke daerah terpencil dan mampu mendarat di landasan pendek. Pesawat pesaing sejenis CN-235 adalah Antonov An-140, Ilyushin Il-114, ATR 72, Bombardier Dash-8, dan Fokker-50. Di antara pesaing ini, CN-235 dikenal sebagai pesawat yang lebih unggul. Berikut merupakan daftar pesaing pesawat CN-235 yang rata-rata masih aktif dalam memproduksi pesawatnya untuk wilayah tertentu sesuai dengan negara asal produsen pesawat tersebut:

Tabel 1.2
Daftar Pesaing CN-235

NO	Nama Pesawat	Jenis Pesawat	Negara Asal
1	DORNIER	DO 328	Jerman
2	SAAB	SAAB 340	Swedia
3	ANTONOV	AN 26 & AN 24	Rusia
4	ATR	ATR 42	Perancis & Italia
5	DHC	DHC 8	Canada
6	Embraer	EMB 120	Brazil
7	Foker	F 27	Amsterdam
8	Jetstream	J 41	British
9	Short Brothera	SD 330	Amerika

Sumber: Data PT. DI

Selain bersaing dalam hal memproduksi pesawat dan juga penguasaan wilayah dalam memasarkan pesawat jenis *turbo prop* tersebut, PT. DI juga dihadapkan dalam segi persaingan harga. Negara produsen penghasil pesawat tersebut akan sangat gencar memasarkan pesawat hasil produksinya dengan harga yang sangat terjangkau oleh konsumen. Dalam persaingan harga tersebut maka PT. DI memiliki tugas yang cukup berat dalam menentukan harga 1 unit pesawat dan membuat strategi pemasaran yang akan dilakukan sehingga konsumen akan lebih memilih produk PT. DI dibandingkan dengan yang lainnya. Berikut adalah

daftar persaingan harga setiap unit pesawat yang sekelas dengan CN-235 yang di produksi oleh PT. DI

Tabel 1.3
Daftar Harga Pesaing CN-235
Periode 2010-2012

NO	Nama Pesawat	Jenis Pesawat	Harga
1	DORNIER	DO 328	8 Jt USD
2	ATR	ATR 42	17 Jt USD
3	DHC	DHC 8	15,5Jt USD
4	CN	CN-235	20 jt USD

Sumber: Data PT. DI

Di bidang penguasaan teknologi pesawat terbang, Indonesia telah terkenal sebagai satu-satunya negara di Asia Tenggara yang memproduksi dan mengembangkan pesawat sendiri. Walaupun di bidang pemasaran produksi pesawatnya sendiri harus diakui masih kalah bila dibandingkan dengan Brazil, yang mengembangkan EMBRAER dan memasarkannya ke seluruh dunia. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan nilai kontrak penjualan untuk pesawat CN-235 untuk beberapa tahun kebelakang adalah sebagai berikut:

Tabel 1.4
Nilai Kontrak CN-235
Periode 2003-2012

No	Jenis Pesawat	Nilai Kontrak
1	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 43	138,029,799,502
2	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 52	19,145,150,577
3	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 53	31,871,510,290
4	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 54	49,420,747,872
5	CN M22-B45-Cn235-220 military vip seri 21	35,080,532,799
6	CN M22-B45-Cn235-220 military vip seri 55	42,897,057,998
7	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 40	22,296,308,550
8	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 56	7,841,453,158
9	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 57	10,805,292,881

Dilanjutkan

Wulan Sari Astami, 2013

Analisis Pengukuran Kinerja Pemasaran Melalui Financial Metrics (Studi Kasus Untuk Produk CN-235 Pada PT Dirgantara Indonesia)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Lanjutan

10	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 58	54,369,120,839
11	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 59	23,480,362,750
12	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 60	19,999,568,750
13	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 61	19,999,568,750
14	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 62	19,999,568,750

Sumber: Data PT. DI

Jumlah total unit yang terjual dan periode terselesaiakannya hingga *delivery* pada customer dari nilai kontrak yang telah terlampir tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5
Jumlah Per-Unit CN-235
Periode Tahun 2003-2011

No	Jenis Pesawat	Jumlah	Tahun
1	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 43	1	2003-2004
2	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 52	1	2003-2005
3	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 53	1	2003-2005
4	CN M22 B41-Cn235-220 military transport seri 54	1	2003-2005
5	CN M22-B45-Cn235-220 military vip seri 21	1	2003-2005
6	CN M22-B45-Cn235-220 military vip seri 55	1	2003-2006
7	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 40	1	2003-2007
8	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 56	1	2009-2011
9	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 57	1	2009-2011
10	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 58	1	2009-2011
11	CN.M11.B58-Cn235-110 Maritime surveillance aircraft Seri 59	1	2009-sekarang
12	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 60	1	2011-sekarang
13	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 61	1	2011-sekarang
14	CN M22 B46-Cn235-220 mpa seri 62	1	2011-sekarang

Sumber: Data PT. DI

Bagi suatu perusahaan yang cukup besar jumlah total nilai kontrak dalam penjualan yang sudah disebutkan belum cukup untuk menopang laju bisnis perusahaan jika dibandingkan dengan target pendapatan penjualan yang diperkirakan 2 Triliun setiap tahunnya. Walaupun terbagi menjadi beberapa unit

Wulan Sari Astami, 2013

Analisis Pengukuran Pemasaran Melalui Financial Metrics (Studi Kasus Untuk Produk CN-235 Pada PT Dirgantara Indonesia)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

bisnis tetapi setiap target yang ditentukan oleh masing-masing unit bisnis digunakan untuk menjamin bahwa tujuan pemasaran dan juga penjualan akan sejalan dengan target profit yang telah ditentukan. Oleh karenanya PT. DI harus mampu menyusun rencana sekaligus memahami bagaimana cara memenuhi target pendapatan untuk kelangsungan bisnis dimasa yang akan datang.

Untuk bertahan terbang di industri yang seakan tiada henti diguncang oleh persaingan global, PT. DI harus mampu mengkalkulasikan jumlah unit produk yang harus dihasilkan, hal tersebut dilakukan untuk memperoleh pendapatan sekaligus meningkatkan profit penjualan. Tidak adanya pengukuran terhadap efektifitas dan efisiensi yang dilakukan di PT. DI membuat perusahaan ini seakan tidak memiliki pedoman dalam menjalankan setiap bisnisnya. Pengukuran tersebut dilakukan salah satunya untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang sudah dilakukan selama ini dan hasilnya pun akan menjadi tolak ukur dan evaluasi bagi perusahaan untuk mengetahui dan memperbaiki setiap kekurangan yang menjadi dasar setiap acuan kegiatan bisnisnya.

Kinerja pemasaran memiliki peran penting dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan di PT. DI, pengukuran terhadap kinerja pemasaran ini merupakan penilaian terhadap setiap strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya agar sampai di tangan konsumen yang membutuhkan. Strategi yang dilakukan dalam mengkomunikasikan produk CN-235 pada konsumen bertujuan agar dapat meningkatkan penjualan produksinya ke luar negeri sesuai dengan target yang telah dikalkulasikan. Peningkatan kinerja pemasaran dilakukan dengan mengukur keefektifan pemasaran perusahaan dalam

menjalankan strategi yang telah ditetapkan serta meminimalisasi setiap kendala yang dialami oleh perusahaan dalam hal ini contohnya seperti bagaimana ketepatan waktu pengiriman (*delivery*) pada customer, meminimalisasi setiap budget yang dikeluarkan untuk suatu produk sehingga dapat meningkatkan profit margin suatu produk. Aktivitas pemasaran dilakukan dengan berbagai cara dengan tujuan adalah konsumen mau memilih produk perusahaan dan memperoleh profit yang menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan harus menggunakan berbagai kriteria untuk mengukur kinerja pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Kebutuhan perusahaan yang terus meningkat terhadap analisa kinerja bisnis untuk menghasilkan informasi, saran dan rekomendasi dalam pengambilan keputusan, menjadikan sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu prioritas utama perusahaan dalam beberapa tahun terakhir. Tetapi saat ini perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menerapkan proses pengukuran dan pengelolaan kinerja yang tepat. Metode pengukuran kinerja yang diterapkan pada umumnya hanya menampilkan nilai dari suatu indikator kinerja bisnis, tetapi belum mampu menjawab mengapa hal tersebut dapat terjadi dan aksi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkannya.

Banyak cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengukur efektivitas pemasaran yang salah satunya adalah metrik pemasaran. Seperti yang disebutkan oleh Kotler (2009:117) bahwa:

“Dua pendekatan besar untuk mengukur produktivitas pemasaran adalah dengan: 1) *Marketing Metrics* untuk menilai pengaruh pemasaran dan 2) *marketing mix* untuk mengestimasi hubungan sebab akibat dan mengukur bagaimana kegiatan pemasaran mempengaruhi hasil.”

Metrik pemasaran yang digunakan perusahaan umumnya dikaitkan dengan profit yang dapat dicapai oleh perusahaan. Pemasar menerapkan beragam ukuran untuk menilai pengaruh pemasaran. *Marketing Metrics* adalah sejumlah ukuran yang membantu pemasar menghitung, membandingkan dan menterjemahkan kinerja pemasaran mereka. *Marketing metrics* dapat digunakan untuk menjustifikasi dan merancang program pemasaran dan untuk memutuskan alokasi keuangan. (Kotler, 2009:117).

Pengukuran kinerja pemasaran merupakan istilah yang digunakan oleh para profesional pemasaran untuk menggambarkan analisis dan peningkatan efisiensi dan efektifitas pemasaran. Hal tersebut dilakukan agar dapat focus pada keselarasan dari kegiatan pemasaran, strategi yang telah ditetapkan dan *metrics* yang sesuai dengan tujuan bisnis. Pengukuran ini melibatkan penciptaan kerangka *metrics* yang digunakan untuk memantau kinerja pemasaran dan kemudian mengembangkan dan memanfaatkan instrument pemasaran untuk mengelola kinerja pemasaran. Pengukuran kinerja pemasaran dengan menggunakan *marketing metrics* yang memungkinkan para profesional pemasaran untuk menentukan hasil berdasarkan anggaran yang ditetapkan dan mendorong pertumbuhan suatu organisasi yang mengarah pada inovasi. Akibatnya, pemasar menggunakan *marketing metrics* sebagai pengukuran kinerja pemasaran sekaligus membuktikan nilai serta menunjukkan kontribusi pemasaran untuk suatu organisasi

Ferdinand (Dalam Andi, 2005:20) mengemukakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan

kinerja pemasaran seperti volume penjualan, porsi pasar dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan. Disarankan pengukuran kinerja menggunakan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja yaitu unit yang terjual dan perputaran pelanggan (Ferdinand dalam Tri, 2005:17). Pertumbuhan penjualan merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Pertumbuhan penjualan merupakan sumber pertumbuhan pangsa pasar. Pertumbuhan penjualan digunakan untuk semua peneliti sebagai salah satu variabel pembentuk kinerja pasar. Kinerja pasar merupakan bagian dari kinerja pemasaran (Mckee, et al, dalam Tri, 2005:17).

Morgan dan Piercy (dalam Andi 2005:21) menyatakan bahwa strategi yang berkualitas dapat menimbulkan daya terima pelanggan terhadap tingkatan kualitas, perbaikan pasar dan kinerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan tersebut, maka penulis berniat untuk melakukan penelitian yang berjudul "*Analisis Pengukuran Kinerja Pemasaran untuk produk CN-235 melalui Marketing Metrics*"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran strategi pemasaran dilakukan oleh PT. DI untuk produk CN-235
2. Bagaimana gambaran kinerja pemasaran PT. DI dengan menggunakan *Financial Metrics*.

3. Bagaimana gambaran kinerja pemasaran PT. DI berdasarkan implementasi strategi yang dilakukan untuk produk CN-235.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang telah dilakukan PT. DI untuk produk CN-235
2. Untuk Mengetahui gambaran kinerja pemasaran PT. DI dengan menggunakan *Financial Metrics*.
3. Untuk mengetahui gambaran kinerja pemasaran PT. DI berdasarkan implementasi strategi yang dilakukan untuk produk CN-235.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Pengembangan keilmuan yang akan menunjang ilmu manajemen khususnya manajemen pemasaran tentang bagaimana mengukur kinerja pemasaran dengan menggunakan *Marketing Metrics* khususnya *Financial Metrics*
 - b. Dapat memberikan wawasan yang mengenai penerapan strategi pemasaran yang dilakukan di suatu perusahaan khususnya industri penerbangan.

2. Kegunaan Praktis

PT. DI mampu mengukur bagaimana kinerja pemasarannya dengan menggunakan *Marketing Metrics* sebagai dasar acuan untuk mengevaluasi dalam menerapkan strategi pemasaran yang akan digunakan dalam upaya pemenuhan efektifitas kinerja yang sudah ditentukan.

