

Pemasaran dalam Kemitraan Bisnis: Perspektif Manajer di Sembilan Perusahaan

*(Marketing in Business Partnership:
The Manager's Perspective in Nine Companies)*

Salma Fauziyyah, Deasy Wulandari, Hari Sukarno
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: salmafauziyyah@gmail.com

Abstrak

Pemahaman manajer mengenai konsep kemitraan sangat penting untuk menentukan kebijakan serta strategi yang harus dilakukan. Tujuan artikel ini adalah untuk mengetahui konsep kemitraan dan dampak pemasarannya berdasarkan perspektif manajer puncak dan manajer menengah. Jenis penelitian artikel ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penentuan informan dalam artikel dengan menggunakan metode *purposive*. Metode analisis data melalui empat langkah yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kesimpulan dari artikel ini adalah pengertian kemitraan diartikan sebagai suatu metode, strategi, dan sistem kerjasama yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan mitranya, yaitu kemitraan yang dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dan dituangkan dalam perjanjian kerjasama. Dampak kemitraan pada pemasaran perusahaan dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu perluasan jaring-jaring pemasaran, peningkatan penjualan, upaya promosi, *profit sharing*, kepastian pasokan, dan penentuan strategi pemasaran.

Kata Kunci: Daya saing, kemitraan, perspektif manajer, strategi pemasaran.

Abstract

Understanding of managers on the concept of partnership is very important to determine the policies and strategies that must be done. This article aimed to know the concept of partnership and its marketing impact based on the perspectives of middle managers and top managers. The type of this article is descriptive qualitative research. The determination of informants in this article is by purposive method. Data analysis method through four steps, namely data collection, data reduction, data display, and conclusion. The conclusion of this article is partnership is defined as a method, strategy, and systems of mutually beneficial cooperation between the company and its partner, the partnership that can provide benefits for related parties and outlined in the agreement. The marketing impact on the company's partnerships can be seen from several factors: the expansion of marketing networks, increased sales, promotional efforts, profit sharing, assurance of supply, and the determination of marketing strategy.

Keywords: *Competitiveness, manager's perspective, marketing strategy, partnership.*

Pendahuluan

Manusia merupakan makhluk sosial yang pada dasarnya tidak dapat hidup sendiri. Begitu pula dengan perusahaan. Sebuah perusahaan tidak dapat berdiri sendiri tanpa bantuan orang atau perusahaan lain. Perusahaan akan bertahan jika tidak berjalan sendiri dalam dunia bisnis yang penuh persaingan serta ketidakpastian saat ini.

Perkembangan perekonomian yang pesat serta wacana mengenai perdagangan bebas mengharuskan manajer perusahaan baik perusahaan manufaktur maupun jasa meningkatkan nilai perusahaannya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai keunggulan daya saingnya, untuk itu perusahaan membutuhkan pihak lain. Perusahaan perlu melakukan kemitraan atau kerja sama dengan pihak lain, baik dengan *supplier*, distributor, konsemen bahkan dengan pesaingnya.

Maksud dan tujuan dari kemitraan adalah *win-win solution* dimana kedua belah pihak yang melakukan kemitraan sama-sama mendapat keuntungan dan tidak ada yang dirugikan. Perusahaan dapat memperoleh beberapa manfaat penting dengan melakukan kemitraan diantaranya adalah akses terhadap pasar, transfer teknologi, dan kapital. Banyak perusahaan yang memperoleh manfaat dari kemitraan yang dilakukannya, terutama perusahaan kecil yang melakukan kemitraan dengan perusahaan yang lebih besar.

Salah satu perusahaan besar yang melakukan kemitraan adalah perusahaan Aqua (PT Tirta Investama) yang bermitra dengan Danone. Kedua perusahaan tersebut sepakat untuk bergabung. Langkah ini berdampak pada peningkatan kualitas produk dan menempatkan Aqua sebagai produsen air mineral dalam kemasan (AMDK) yang terbesar di Indonesia. Danone memiliki saham di PT Tirta Investama sebesar 74 %, sehingga Danone kemudian menjadi pemegang saham mayoritas Aqua Group. Dampak positif dari kemitraan ini adalah Aqua memperluas pangsa pasarnya dengan

memproduksi Mizone yang merupakan produk dari Danone (www.aqua.com).

Perusahaan tidak harus selalu bersaing dalam arti berkompetisi mengalahkan pihak lain untuk dapat memiliki keunggulan bersaing. Strategi kerja sama (*cooperative*) pun sebenarnya dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan. Hal ini berarti perusahaan tidak selalu melakukan kemitraan dengan pemasok, distributor, maupun konsumennya, namun perusahaan juga dapat melakukan kemitraan dengan perusahaan lain yang menjadi pesaingnya. Perusahaan yang melakukan strategi kerjasama dengan pesaing harus mengingat bahwa walaupun memburu tujuan bersama, di dalam kerjasama masih terdapat persaingan. Berdasarkan pernyataan tersebut, di antara perusahaan-perusahaan yang bermitra dapat terjadi beberapa konflik, dengan demikian konsep awal kemitraan yang tadinya *win-win solution* mungkin saja berakhir dan menjadi persaingan.

Beberapa perusahaan yang melakukan kemitraan dapat mengalami konflik, sebagai contoh yaitu konflik kemitraan antara petambak dengan PT Central Pertiwi Bahari (Bratasena) akibat persoalan kemitraan yang belum atau tidak sejalan (www.antaralampung.com). Berdasarkan fenomena tersebut, konsep kemitraan yang seharusnya memburu tujuan yang sama bisa saja menjadi konflik kepentingan karena salah satu pihak merasa dirugikan. Konsep kemitraan yang seharusnya *win-win solution* pada akhirnya tidak terpenuhi sehingga terjadi konflik antar perusahaan yang bermitra. Hal itu menunjukkan bahwa tidak semua konsep kemitraan dapat diterima masing-masing perusahaan.

Konsep kemitraan yang diterima setiap perusahaan bergantung pada pemegang kebijakan perusahaan yaitu manajer. Menurut Amir (2006:11), ada tiga tingkatan manajer yaitu manajer puncak, manajer menengah, dan manajer lini pertama. Manajer puncak adalah para eksekutif puncak organisasi perusahaan yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan. Manajer puncak sebagai penyusun strategi untuk perusahaan, termasuk strategi yang berhubungan dengan kemitraan bisnis. Salah satu peran manajer puncak adalah sebagai perunding (*negotiator*) dengan pihak luar termasuk dengan mitra bisnisnya, sedangkan manajer menengah berperan sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditentukan oleh manajer puncak. Oleh karena itu, pemahaman manajer puncak serta manajer menengah mengenai konsep kemitraan sangat penting untuk menentukan kebijakan serta strategi yang harus dilakukan.

Berdasarkan latar belakang diatas, diperoleh rumusan masalah penelitian yaitu bagaimana pemahaman konsep kemitraan dan dampak pemasarannya berdasarkan perspektif manajer puncak dan menengah? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi konsep kemitraan dan dampak pemasarannya berdasarkan perspektif manajer puncak dan menengah di delapan perusahaan BUMS dan satu perusahaan BUMN.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif, jenis penelitian fenomenologi dengan pengambilan data secara *exploratory* yang dimaksudkan untuk menggali informasi tentang konsep kemitraan berdasarkan perspektif manajer puncak dan manajer menengah serta dampak pemasarannya. Penelitian ini dilakukan untuk menangkap fenomena-fenomena yang ada di lapangan melalui wawancara yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati kemudian dikaji lebih mendalam lagi.

Jenis dan Sumber Data

Data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh dari penelitian ini merupakan hasil wawancara mendalam yang dilakukan peneliti tentang konsep kemitraan dan dampaknya pada aspek pemasaran kepada beberapa manajer menengah yang terpilih sebagai informan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai gambaran umum perusahaan dimana manajer perusahaan tersebut menjadi informan dalam penelitian ini.

Situasi Sosial dan Informan

Manajer perusahaan yang menjadi objek penelitian ini yaitu manajer perusahaan BUMN dan BUMS baik perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maupun manufaktur. Informan dalam penelitian ini merupakan informan kunci dan ditentukan dengan metode *purposive*. Adapun kriteria dari metode *purposive* untuk penentuan informan adalah:

1. Manajer puncak atau manajer menengah perusahaan BUMN atau BUMS.
2. Diasumsikan mengetahui mengenai konsep kemitraan yang dilakukan perusahaan tempat informan bekerja.

Metode Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh atau tidak ada hal baru lagi (Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2014:87). Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah pengumpulan data dalam periode tertentu (Sugiyono, 2014:91). Langkah-langkah analisis data model Miles dan Huberman dalam penelitian ini dilakukan dengan 4 tahap, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Instrumen yang paling utama berperan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri. Peneliti akan mengumpulkan data melalui wawancara terhadap informan. Melalui proses wawancara tersebut, peneliti akan mendapatkan data serta keterangan mengenai konsep kemitraan dalam perspektif manajer puncak dan manajer menengah serta dampaknya terhadap akses pemasaran yang kemudian akan dianalisis.

Hasil Penelitian

Pengertian Kemitraan

Terdapat beberapa perbedaan definisi kemitraan berdasarkan perspektif manajer. Pengertian kemitraan menurut Ade, Sulianta, dan Sonny adalah bentuk kerjasama yang saling menguntungkan serta upaya strategis untuk bisnis yang diharapkan dapat membantu bisnis tersebut. Kemitraan menurut Rama didefinisikan sebagai metode kerjasama antara perusahaan dengan pihak yang dapat memberi manfaat pada perusahaan. Menurut Iriane, kemitraan merupakan sistem bekerjasama. Definisi kemitraan yang berbeda dikemukakan oleh Juliyanto dan Agus yaitu perjanjian antara pemegang modal dengan yang memiliki kemampuan, skill, dan manajemen yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terkait.

Jenis-Jenis Kemitraan

Jenis kemitraan menurut Ade yaitu kerjasama operasional, *joint venture*, dan konsorsium/sindikasi. Menurut Kholid, jenis kemitraan berdasarkan hubungan organisasionalnya ada dua macam yaitu kemitraan eksternal dan kemitraan internal. Hubungan kerjasama menurut Sulianta, Sonny, Rully, dan Iriane terdiri atas kegiatan yang terbagi seperti kerja sama operasional, bidang pembelian, sistem pemasokan jangka panjang, bidang sumber daya manusia, dan bidang keuangan.

Berdasarkan uraian hasil wawancara tersebut, sebagian besar informan telah memberikan pendapatnya mengenai jenis-jenis kemitraan sesuai dengan pemahamannya masing-masing sebagai manajer perusahaan. Sebagian besar informan menyebutkan jenis kemitraan berdasarkan bentuk kemitraan dalam berbagai bidang, yaitu bidang pembelian barang, sistem pengadaan, bidang sumber daya manusia, dan bidang keuangan. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa kemitraan melibatkan pihak eksternal dan pihak internal perusahaan. Pihak eksternal meliputi pemerintah, *supplier/principal*, dunia pendidikan, pesaing, masyarakat, dan pelanggan. Pihak internal perusahaan yaitu karyawan.

Kaitan antara Kemitraan dan Pemasaran

Pada umumnya informan telah menjelaskan mengenai ada atau tidaknya kaitan antara kemitraan dan pemasaran berdasarkan perspektif informan, sebagian besar informan juga memberikan indikator keterkaitan antara kemitraan dengan pemasaran pada perusahaan tempat informan bekerja. Dampak kemitraan pada pemasaran perusahaan dapat dilihat dari beberapa faktor. Menurut Ade, Rama, dan Kholid, dampak kemitraan pada pemasaran perusahaan meliputi kepastian pasokan, peningkatan penjualan, serta penentuan strategi pemasaran. Agus mengatakan kaitan kemitraan dengan pemasaran adalah adanya *profit sharing*. Menurut Sulianta dan Juliyanto, dampak kemitraan pada perusahaan dapat dilihat dari perluasan jaring-jaring pemasaran. Berdasarkan perspektif Iriane, kemitraan berdampak pada pemasaran perusahaan melalui upaya promosi.

Dampak Positif Kemitraan

Sebagian besar manajer puncak dan manajer menengah telah memberikan pendapatnya mengenai dampak positif kemitraan berdasarkan pemahaman mereka pada perusahaan

yang bersangkutan. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kemitraan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Adapun dampak positif yang dihasilkan dari kegiatan kemitraan perusahaan adalah dapat memanfaatkan kapabilitas/kemampuan teknologi yang dimiliki mitra, terpenuhinya kebutuhan modal perusahaan, kemudahan pengadaan barang dan jasa, pengembangan pemasaran, serta promosi langsung. Bagi perusahaan yang memiliki *basic syariah*, kemitraan atau yang dalam islam disebut *Murabahah* dapat menghindarkan perusahaan dari riba' bank dalam hal finansial.

Dampak Negatif Kemitraan

Sebagian besar manajer puncak dan manajer menengah telah memberikan pendapatnya mengenai dampak negatif kemitraan berdasarkan pemahaman mereka pada perusahaan yang bersangkutan. Sebagian informan juga telah menjelaskan tentang apa yang menyebabkan timbulnya dampak negatif dari kemitraan. Menurut informan, hal-hal yang menjadi penyebab timbulnya dampak negatif kemitraan diantaranya adalah komitmen mitra, legalitas peraturan atau perjanjian, tata tertib dan prinsip konsep kemitraan, dan kebijakan yang tiba-tiba muncul. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kemitraan selain dapat memberikan manfaat juga dapat mengakibatkan timbulnya kerugian dan potensi kerugian bagi perusahaan.

Pembahasan

Rekonstruksi Konsep Kemitraan

Berdasarkan hasil wawancara dengan sembilan informan yang terdiri dari tujuh manajer puncak dan dua manajer menengah perusahaan BUMN dan BUMS maka dapat diperoleh pengertian mengenai kemitraan sesuai dengan pemahaman informan. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar informan telah mengetahui pengertian kemitraan menurut pendapat masing-masing informan. Ade sebagai direktur PT. Industri Gula Glenmore mendefinisikan kemitraan sebagai suatu bentuk kerjasama dengan pihak ketiga dan upaya strategis untuk bisnis yang diharapkan dapat membantu bisnis tersebut. Pendapat selanjutnya dikemukakan oleh Sulianta sebagai direktur PT. Rolas Nusantara Medika dan Sonny sebagai *owner* Joan's Shoes, kemitraan adalah bentuk kerjasama yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang bermitra dalam bidang usaha apa pun. Informasi yang didapat menurut Rama sebagai manajer Apotek Alami, kemitraan adalah suatu metode kerjasama antara perusahaan dengan pihak yang dapat memberikan manfaat pada perusahaan itu. Definisi kemitraan menurut Kholid sebagai direktur CV. Senyumindo Mediatama adalah hubungan antara perusahaan dengan unsur eksternal dan internal perusahaan. Pengertian lain kemitraan sebagai kerjasama yang saling menguntungkan antara pihak yang terkait yang dituangkan dalam suatu perjanjian hitam di atas putih diungkapkan oleh Agus sebagai manajer kebun PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero). Definisi lain yang didapat dari hasil wawancara dengan Iriane sebagai *owner* UD. Rumah Batik Rolla adalah kemitraan merupakan suatu sistem bekerja sama dengan pihak lain. Juliyanto sebagai direktur CV. Soerabaja 45 Indovista mendefinisikan kemitraan secara islam dengan *basic syariah* adalah *Murabahah* yaitu perjanjian antara

pemegang modal dengan orang yang memiliki kemampuan, *skill*, dan manajemen.

Hasil wawancara mengindikasikan bahwa pengetahuan manajer puncak maupun manajer menengah perusahaan mengenai definisi kemitraan sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dengan pemahaman informan yang mendefinisikan kemitraan sebagai sebuah metode, strategi bisnis, perjanjian, dan sistem. Dengan demikian arti kemitraan bagi manajer perusahaan bukan hanya sebagai sebuah perjanjian, cara/metode maupun strategi bisnis namun juga sebagai sebuah sistem yang dilakukan perusahaan. Elemen utama yang membentuk sistem berupa masukan, proses, dan keluaran. Tujuan kemitraan bukan hanya sekedar untuk transfer informasi namun didalamnya juga terjadi sebuah proses sehingga kemitraan tidak hanya sebagai metode/cara maupun strategi namun juga membentuk sebuah sistem. Perusahaan yang bermitra sedapat mungkin mencari *win-win solution* dalam mencapai tujuan tersebut karena prinsip kemitraan adalah saling menguntungkan.

Kemitraan yang dilakukan perusahaan ada berbagai macam jenis. Menurut informan dalam penelitian ini, ada beberapa jenis kemitraan yang mereka pahami. Jenis-jenis kemitraan menurut Ade yaitu kerjasama operasional, *Joint Venture*, dan konsorsium/sindikasi. Sulianta menyebutkan kemitraan ada beberapa bentuk yaitu kemitraan dalam bidang pembelian, sistem pengadaan, bidang sumber daya manusia, dan dalam bidang keuangan. Jenis kemitraan yang berbeda diungkapkan oleh Iriane, yaitu kemitraan dalam bentuk penitipan barang, permodalan, dan sumber daya manusia. Pendapat lain diungkapkan oleh Sonny dan Rully, jenis kemitraan adalah kemitraan dengan produsen, lembaga pemerintah, dan *retailer*. Menurut Rama, macam-macam kemitraan adalah kemitraan dengan distributor, konsumen, *retailer*, dan perusahaan sejenis lainnya. Bentuk kemitraan dengan perusahaan sejenis dan pemegang saham diungkapkan oleh Juliyanto, sementara Agus juga berpendapat jenis kemitraan yaitu kemitraan dengan perusahaan lain. Pendapat lain dikemukakan oleh Kholid yaitu jenis-jenis kemitraan diantaranya adalah kemitraan dengan pihak eksternal perusahaan dan pihak internal perusahaan. Pihak eksternal meliputi pemerintah, *supplier/principal*, dunia pendidikan, pesaing, masyarakat, dan pelanggan. Pihak internal perusahaan yaitu karyawan.

Sebagian besar informan menyebutkan jenis kemitraan berdasarkan bentuk kemitraan dalam berbagai bidang, yaitu bidang pembelian barang, sistem pengadaan, bidang sumber daya manusia, dan bidang keuangan. Beberapa informan juga menyebutkan jenis kemitraan berdasarkan hubungan antarorganisasional perusahaan yang bermitra. Bentuk hubungan tersebut adalah perusahaan sejenis dalam tingkat yang sama atau pesaing serta hubungan vertikal yang meliputi kerjasama perusahaan dengan lembaga pemerintah, pemasok/*supplier*, distributor, *retailer*, dan konsumen/pelanggan.

Pemahaman manajer puncak dan menengah perusahaan tentang jenis kemitraan cukup beragam. Hasil wawancara menunjukkan bahwa secara umum ada dua macam jenis kemitraan berdasarkan hubungan organisasionalnya yaitu kemitraan eksternal dan kemitraan internal. Kemitraan eksternal menyangkut hubungan kerjasama perusahaan

dengan pihak eksternalnya seperti pemerintah, pemasok/*supplier*, distributor, *retailer*, pesaing, dan konsumen. Kemitraan internal menyangkut hubungan perusahaan dengan pihak internal perusahaan yaitu karyawan. Hubungan kerjasama dengan pihak eksternal tersebut terdiri atas kegiatan yang terbagi seperti kerja sama operasional, bidang pembelian, sistem pemasokan jangka panjang, bidang sumber daya manusia, dan bidang keuangan.

Hasil wawancara dengan informan tersebut menunjukkan bahwa baik manajer menengah maupun manajer puncak perusahaan telah mengetahui dan memahami konsep kemitraan yang meliputi pengertian dan jenis kemitraan yang dilakukannya.

Dampak Kemitraan pada Pemasaran Perusahaan

Kemitraan merupakan salah satu kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan. Hampir semua perusahaan melakukan kemitraan, terutama perusahaan besar karena banyaknya manfaat yang dapat diperoleh dari proses kemitraan tersebut. Berdasarkan wawancara dengan informan, semua manajer menyatakan bahwa perusahaan mereka diuntungkan dengan adanya kemitraan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kemitraan selalu menghasilkan dampak positif bagi perusahaan yang bermitra. Beberapa dampak positif/manfaat yang didapat dari kemitraan menurut informan adalah dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki mitra, diuntungkan dari segi likuiditas, terpenuhi kebutuhan modalnya dan terhindar dari riba', kemudahan pengadaan barang dan jasa, serta pengembangan pemasaran yaitu jaring-jaring pemasaran dan promosi langsung.

Berdasarkan hasil penelitian ini, salah satu dampak positif kemitraan adalah dapat memanfaatkan kapabilitas/kemampuan teknologi yang dimiliki mitra. Pada era teknologi dan informasi saat ini, teknologi dapat menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang teknologinya masih rendah bisa memanfaatkan bahkan membeli teknologi yang dimiliki perusahaan lain dengan melakukan kemitraan. Manfaat kemitraan lainnya dari segi finansial adalah terpenuhinya kebutuhan modal perusahaan. Perusahaan yang memiliki kemampuan dan keterampilan manajemen namun tidak memiliki modal maka kemitraan menjadi salah satu strategi dalam memperoleh modal. Bagi perusahaan yang memiliki *basic* syariah, kemitraan atau yang dalam islam disebut *Murabahah* dapat menghindarkan perusahaan dari riba' bank dalam hal finansial.

Dampak positif lainnya yang didapat dari kemitraan adalah kemudahan pengadaan barang dan jasa serta pengembangan pemasaran. Kemudahan pengadaan barang dan jasa berkaitan dengan pasokan barang ke perusahaan dari *supplier*. Kemitraan dengan pemasok dapat memberi kepastian pasokan barang atau jasa, sehingga dapat meminimalisir terjadinya kekurangan barang dalam jangka waktu tertentu. Manfaat selanjutnya dalam konteks pemasaran yaitu pengembangan pemasaran. Perusahaan dapat memperluas jaring-jaring pemasarannya dengan melakukan kemitraan. Disamping itu perusahaan juga dapat melakukan promosi langsung melalui kemitraan dengan pihak tertentu yang susah dijangkau oleh kemampuan perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan pemahaman informan mengenai kemitraan sebagai metode, strategi, dan sistem yang melibatkan pihak lain perusahaan, kemitraan bukan hanya dapat menghasilkan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait namun juga dapat menimbulkan kerugian dan potensi kerugian. Dari hasil wawancara dengan informan mengenai dampak negatif kemitraan, semua informan mengatakan bahwa kemitraan dapat berpotensi merugikan perusahaan, namun hanya lima dari sembilan informan yang merasa pernah dirugikan dengan adanya kemitraan dalam perusahaan mereka. Penyebab munculnya dampak negatif tersebut ada berbagai macam. Sebagian besar informan menyebutkan penyebab kerugian yang dihasilkan dari proses kemitraan adalah tidak adanya komitmen mitra. Penyebab lainnya adalah tidak sesuai antara ketentuan-ketentuan yang telah ditentukan dengan apa yang dilakukan mitra, mitra yang salah mengelola perusahaannya, ketidakjelasan peraturan, kebijakan yang tiba-tiba timbul, dan peraturan yang didasarkan pada kepentingan pribadi. Informan lain menyebutkan penyebab timbulnya dampak negatif kemitraan adalah karena legalitas, tata tertib, dan prinsip yang lemah sehingga menyebabkan kesalahan penataan konsep awal kemitraan. Bentuk dampak negatif atau kerugian dari salah satu bentuk kemitraan adalah keuntungan yang didapat tidak bisa maksimal. Hal tersebut dapat terjadi apabila kemitraan yang dilakukan adalah kemitraan dengan kebijakan *profit sharing* yang tidak seimbang antara pihak-pihak yang bermitra.

Berdasarkan uraian di atas, dampak positif kemitraan dapat dikelompokkan menjadi beberapa hal yaitu pemanfaatan kapabilitas/kemampuan teknologi, pemenuhan kebutuhan modal dalam hal finansial, pengadaan barang dan jasa, serta pengembangan pemasaran. Adapun uraian mengenai dampak negatif kemitraan berdasarkan perspektif manajer tersebut menunjukkan beberapa hal yang dapat menjadi penyebab timbulnya dampak negatif kemitraan yaitu komitmen mitra, legalitas peraturan atau perjanjian, tata tertib dan prinsip konsep kemitraan, dan kebijakan yang tiba-tiba muncul.

Keunggulan daya saing perusahaan sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut serta dapat menempatkan perusahaan sebagai perusahaan yang kompetitif. Perusahaan harus melakukan strategi dalam rangka meningkatkan daya saingnya. Strategi bisnis suatu perusahaan seringkali melibatkan lebih dari satu organisasi perusahaan karena perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya. Strategi bisnis yang melibatkan perusahaan lain dalam jangka waktu tertentu tersebut termasuk implementasi dari kegiatan kemitraan. Kemitraan ada beberapa jenis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Beberapa dari kemitraan tersebut terkait dengan pemasaran perusahaan.

Menurut informan penelitian ini yaitu manajer puncak dan manajer menengah perusahaan BUMN dan BUMS, delapan dari sembilan informan menyatakan bahwa ada kaitan antara kemitraan dan pemasaran dalam perusahaan mereka, sedangkan satu informan menyatakan bahwa kemitraan tidak berkaitan dengan pemasaran. Berdasarkan wawancara dengan informan, kemitraan dapat memperluas jejaring kerjasama yang pada akhirnya dapat memperluas jaring-jaring pemasaran suatu perusahaan. Berdasarkan pendapat tersebut, kemitraan dapat memberi jalan masuk ke pasar bagi perusahaan yang bermitra dengan luasnya jaring-jaring

pemasaran perusahaan. Bagi perusahaan jasa yang bermitra, beberapa pengaturan kerjasama dapat membuat perusahaan memperoleh pelanggan tetap. Dengan demikian, semakin banyak mitra yang diperoleh perusahaan, maka semakin luas jaringan pemasaran perusahaan yang menghasilkan semakin banyak pelanggannya.

Informan penelitian mengatakan bahwa kaitan antara kemitraan dan pemasaran dapat dilihat dari peningkatan penjualannya. Peningkatan penjualan merupakan aspek yang paling banyak dilihat sebagai pengukur kinerja pemasaran perusahaan. Kemitraan dengan *retailer* dapat meningkatkan penjualan perusahaan karena pada umumnya *retailer* membeli barang dalam jumlah yang besar. Peningkatan penjualan dapat meningkatkan keuntungan yang diterima perusahaan meski *retailer* membeli dengan harga yang relatif lebih rendah.

Kinerja pemasaran perusahaan dapat diukur bukan hanya berdasarkan keuntungan yang didapat atau tingkat penjualannya, namun juga dapat diukur berdasarkan upaya promosi perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, kemitraan juga dapat mengembangkan pemasaran perusahaan dengan mempromosikan barang melalui kemitraan yang dilakukan agar dapat dikenal oleh calon konsumen. Kemitraan dengan suatu lembaga nirlaba, seperti lembaga pemerintah juga terkait dengan pemasaran perusahaan dengan melakukan promosi melalui kemitraan tersebut.

Menurut beberapa informan dalam penelitian ini, indikator lain yang menunjukkan bahwa kemitraan dan pemasaran terkait adalah adanya *profit sharing* dan kepastian pasokan barang. *Profit sharing* merupakan pembagian keuntungan yang didapat dari proses kemitraan. Bagi perusahaan yang tidak dapat memproduksi barang tertentu namun memiliki keahlian atau sumber daya, kemitraan merupakan strategi yang paling menguntungkan. Perusahaan dapat memperoleh keuntungan walaupun tidak memproduksi sendiri barang tersebut. Keterkaitan kemitraan dan pemasaran selanjutnya adalah adanya kepastian pasokan barang. Hubungan antara pemasok dan pelanggan bervariasi mulai dari yang bersifat transaksi sampai pada yang bersifat kerjasama perusahaan. Hubungan kerjasama pemasok dan pelanggan membentuk hubungan untuk jangka waktu yang lama. Kerjasama dengan pemasok dapat berbentuk desain proses dan produk, bantuan penerapan, kontrak pemasokan jangka panjang, dan program penyediaan barang tepat waktu. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemitraan dapat memberi kepastian pasokan barang terhadap perusahaan sehingga proses pemasaran perusahaan tidak terhambat. Berdasarkan hasil wawancara, informan mengatakan bahwa kemitraan dengan perusahaan yang sejenis atau pesaing juga terkait dengan pemasaran perusahaan. Kemitraan dengan pesaing dapat membantu perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, keterkaitan kemitraan dengan pemasaran dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu perluasan jaring-jaring pemasaran, peningkatan penjualan, upaya promosi, *profit sharing*, kepastian pasokan, dan penentuan strategi pemasaran.

Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengertian kemitraan diartikan sebagai suatu metode, strategi, dan sistem kerjasama saling menguntungkan antara perusahaan dengan mitranya yang dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak terkait dan dituangkan dalam perjanjian kerjasama. Jenis kemitraan berdasarkan hubungan organisasionalnya ada dua macam yaitu kemitraan eksternal dan kemitraan internal. Dampak kemitraan tersebut pada pemasaran perusahaan dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu perluasan jaringan pemasaran, peningkatan penjualan, upaya promosi, *profit sharing*, kepastian pasokan, dan penentuan strategi pemasaran.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah jumlah informan yang kurang seimbang antara manajer BUMN dan manajer BUMS. Hal tersebut dikarenakan kurang lancarnya izin yang diberikan perusahaan BUMN lain yang ditargetkan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Ade Prasetyo, Bapak I Wayan Sulianta, Bapak Sonny Usniadhy, Bapak Rully Budisatya, Bapak Rama Perkasa, Bapak Juliyanto Arry W., Bapak Agus Khusnin, Bapak Kholid Ashari, serta Ibu Iriane C.M selaku Informan Penelitian yang sangat membantu dalam memberikan informasi mengenai keperluan penelitian di lapangan kepada penulis.

Daftar Pustaka

- Budisantoso Budiman. 2013. Konflik antarpetambak Bratasena Akibat Kemitraan Tak Sejalan. Tidak Dipublikasikan. Makalah. Diunduh dari <http://www.antalampung.com/berita/266738/konflik-antarpetambak-bratasena-akibat-kemitraan-tak-sejalan> pada tanggal 6 Maret 2014.
- M Taufiq Amir. 2006. **Belajar Manajemen dari Konteks Dunia Nyata**. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Pemimpin Redaksi. Nilai Luhur Perjalanan Aqua dari tahun ke tahun. Tidak Dipublikasikan. Makalah. Diunduh dari http://www.aqua.com/tentang_aqua/nilai-luhur pada tanggal 7 Maret 2014
- Sugiyono. 2014. **Memahami Penelitian Kualitatif**. Bandung: Alfabeta.

