

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini perkembangan industri di Indonesia mengalami kemajuan yang sangat pesat. Hal ini dapat diketahui dengan banyaknya perusahaan baru yang bergerak dalam bidang industri barang maupun jasa, antara lain industri pertanian, perkebunan, perikanan, dan lain-lain. Baik itu dikelola oleh pemerintah maupun swasta.

Banyaknya perusahaan baru secara otomatis akan mengakibatkan persaingan yang ketat diantara masing-masing perusahaan, sehingga segala daya dan upaya akan dilakukan oleh perusahaan untuk memasarkan hasil produksinya guna mencari keuntungan yang besar, dengan selalu berusaha untuk merebut hati pembeli agar bersedia memakai produk-produk yang dihasilkan.

Untuk itu seorang pimpinan perusahaan mempunyai kemampuan yang tinggi untuk mengatasi masalah yang berhubungan dengan upaya merebut pasar yang diinginkan. Ini mutlak diperlukan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan, sehingga perusahaan dapat berkembang dan mendapatkan laba yang besar.

Semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dalam meraih minat konsumen untuk menggunakan produk yang ditawarkan, membuat setiap

perusahaan harus menyiapkan strategi pemasaran yang tepat untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Strategi pemasaran harus diajarkan dalam program pemasaran dan strategi penentuan posisi pasar terdapat dalam program pemasaran yang merupakan hasil kombinasi antara strategi produk, saluran distribusi, harga dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap persaingan utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan sasaran. Strategi ini disebut marketing mix atau marketing program. Strategi penentuan posisi ini memberikan konsep yang dapat digunakan untuk memutuskan peranan dan strategi dan setiap komponen bauran pemasaran.

Penentuan posisi pasar adalah cara merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga menempati tempat khusus dan dihargai dalam benak pelanggannya. Strategi penentuan posisi hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- Kriteria atau manfaat yang dipertimbangkan pembeli pada saat melakukan pembelian, termasuk kriteria tingkat kepentingannya.
- Bagaimana perusahaan dibedakan dengan para pesaingnya.
- Hambatan utama produk saingan terhadap kebutuhan dan keinginan pembeli.

Perusahaan tidak hanya perlu membuat strategi yang jelas tetapi juga perlu mengkomunikasikannya. Misalnya perusahaan yang memiliki strategi posisi mutu terbaik harus mengkomunikasikannya dengan memilih ciri-ciri yang digunakan orang menilai mutu, dapat dikatakan bahwa untuk mencapai

posisi yang kuat perusahaan harus dapat memasuki segmen pasar yang menghasilkan penjualan serta tingkat laba paling besar.

Perusahaan akan dapat berjalan dengan lancar apabila manajemen mempunyai kemampuan untuk menentukan posisi produknya dipasar. Ini merupakan faktor yang turut berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Dalam menentukan posisi produk, manajemen harus memperhatikan produk-produk lainnya, terutama produk pesaing potensial. Penentuan posisi produk yang tepat akan memberikan gambaran tentang kedudukan produk yang dipasarkannya dalam peta persaingan dengan produk-produk yang lain dipasar. Peta posisi produk itu akan menggambarkan pula kekuatan serta kelemahan produk dibandingkan dengan produk pesaingnya. Dengan demikian maka akan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dan bersaing secara efektif dipasar. Setiap manajer produk harus mampu menguasai posisi produknya.

Sejalan dengan meningkatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maka keingintahuan manusia terhadap sesuatu yang barupun meningkat, sehingga minat baca masyarakat terhadap sesuatu buku meningkat.

Dengan meningkatnya minat baca maka keberadaan usaha untuk perusahaan percetakan sangat diperlukan dalam hal ini memberikan potensi pasar yang semakin luas bagi industri percetakan.

Potensi pasar yang luas merupakan peluang bisnis bagi pengusaha-pengusaha untuk lebih meningkatkan dan mengembangkan usaha yang

dimilikinya. Melihat adanya peluang dan besarnya permintaan akan buku maka menggerakkan orang-orang tertentu untuk mendirikan perusahaan percetakan dan salah satunya adalah percetakan CV “Graha Multi Grafika”.

Percetakan CV “Graha Multi Grafika” adalah salah satu percetakan di daerah Karanganyar. Hasil produksi dari percetakan “Graha Multi Grafika” meliputi majalah sekolah, buku-buku pelajaran, soal-soal ujian dan produk lain yang terdiri atas nota dan faktur pembelian, blangko-blangko dan kertas kerja, undangan-undangan.

Pada saat ini percetakan “Graha Multi Grafika” secara umum mengalami perkembangan yang cukup baik, karena penjualan dari beberapa produk mengalami kenaikan. Namun demikian karena sekarang banyak terdapat pesaing, sehingga perlu diterapkan strategi positioning yang tepat.

Mengingat betapa penting arti suatu strategi positioning bagi perusahaan maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian berjudul **“ANALISIS STRATEGI POSITIONING PADA PERCETAKAN CV “GRAHA MULTI GRAFIKA” KARANGANYAR.**

## **1.2. Pokok Masalah**

- a. Bagaimana bisnis percetakan CV “Graha Multi Grafika” dalam pertumbuhan pangsa pasar industri percetakan ?
- b. Bagaimana strategi pemasaran yang dipakai untuk menghadapi pesaing ?

### 1.3. Batasan Masalah

- a. Strategi positioning didasarkan pada atribut positioning (mengasosiasikan suatu produk dengan atribut tertentu), price and quality positioning (menciptakankan kesan lewat harga atau sebaliknya), use/application positioning (bagaimana produk digunakan), use positioning (mengaitkan produk dengan kepribadian pemakai), product class positioning (berhubungan dengan kelas produk), competitor positioning (dengan memposisikan merek) dan benefit positioning (didasarkan pada manfaat produk). Karena kunci utama keberhasilan positioning terletak pada persepsi yang diciptakan.
- b. Strategi pemasaran dirancang dalam program pemasaran memastikan bahwa semua informasi mengenai produk atau merek yang disampaikan kepada pasar akan menciptakan persepsi yang diinginkan dalam benak konsumen, karena kampanye promosi merupakan jantung dari strategi positioning.
- c. Data diambil dari manajer
  - Manajer umum
  - Manajer Bagian Pemasaran
  - Manajer Sumber Daya Manusia
  - Manajer Personalia

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk menetapkan bisnis CV “Graha Multi Grafika” dalam daya tarik industri percetakan berdasarkan keraguan usaha yang ada.
- b. Untuk menetapkan strategi pemasaran yang dipakai dalam menghadapi pesaing.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi peneliti, merupakan upaya penerapan teori dan tambahan pengetahuan dalam menerapkan ilmu-ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah.
- b. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu memberi masukan dasar dalam rangka menentukan keputusan-keputusan strategi dimasa-masa mendatang.
- c. Bagi pihak lain, data hasil dari penelitian dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian berikutnya.

#### **1.6. Metode Penelitian**

Dalam penyusunan skripsi ini untuk memperoleh data akan menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

##### **1.6.1. Data yang dibutuhkan**

###### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung ditempat penelitian atau disuatu tempat yang menjadi obyek penelitian.

Dalam hal ini dengan mengadakan wawancara langsung di perusahaan percetakan CV "Graha Multi Grafika" Karanganyar.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumber-sumber lain. Misalnya buku-buku, surat kabar, majalah atau lembaga lainnya.

**1.6.2. Metode Pengumpulan Data**

a. Penelitian Lapangan (field research) yaitu penelitian langsung pada perusahaan dengan cara menyiapkan daftar pertanyaan tertulis yang berhubungan dengan data.

- Interview, yaitu merupakan cara mengumpulkan data dengan tanya jawab langsung kepada pimpinan perusahaan atau personil yang ditunjuk oleh perusahaan
- Kuesioner, yaitu merupakan cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis kepada manajer perusahaan.

b. Penelitian Kepustakaan, yaitu mendapat dasar teoritis mengenai strategi positioning sebagai alat analisa terhadap masalah yang ada.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Pemasaran**

Suatu badan usaha harus memasarkan produk agar kesinambungan dan pengembangan usaha yang dikelola dapat terjaga. Dengan melakukan kegiatan pemasaran dapat dihasilkan sumber daya keuangan sebagai modal tambahan yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan produk-produk yang lebih inovatif yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen dan pada akhirnya akan meningkatkan laba lebih lanjut.

Perekonomian saat ini yang semakin kompleks membuat badan usaha sangat tergantung pada kegiatan-kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran membantu menghasilkan laba yang bukan hanya merupakan hal mendasar bagi kelangsungan setiap badan usaha secara individual dan keberlangsungan pertumbuhan perekonomian negara. Disamping kontribusinya bagi negara, kegiatan-kegiatan pemasaran juga menyerap ke dalam kehidupan kita. Dengan demikian pemahaman akan pengertian pemasaran merupakan suatu keharusan bagi setiap sumber daya manusia.

Ada beberapa definisi pemasaran yang telah dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Menurut Alex Nitisemita :<sup>1</sup>

“Semua kegiatan yang bertujuan untuk memperlancar arus barang atau jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan pemasaran efektif”

---

<sup>1</sup> Alex Nitisemito, Drs. *Marketing*, Ghalia Indonesia, Jakarta Timur, 1981, hal 13



Menurut Willian J. Stanton <sup>2</sup>

“Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial”

Menurut Philip Kotler :<sup>3</sup>

“Pemasaran adalah suatu proses sosial dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertahankan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya”.

Pengertian semua menitikberatkan pada barang dan jasa kemudian lembaga-lembaga yang diperlukan untuk melaksanakan proses penjualan dan akhirnya pada kegiatan lain yang mungkin dapat dilakukan transaksi pemasaran. Jelaslah bahwa transaksi pemasaran bukan semata-mata kegiatan sebelum transaksi tetapi sesudahnya juga menjalankan kegiatan pemasaran.

Kegiatan pemasaran merupakan suatu sistem dari kegiatan yang paling berhubungan. Pemasaran mencakup usaha perusahaan untuk menganalisa kebutuhan konsumen menentukan produk yang hendak diproduksi, selain itu untuk menentukan harga produk yang sesuai menentukan cara-cara promosi yang sesuai serta penugluaran produk yang tepat.

Dari uraian diatas terdapat arti pemasaran yang lebih luas yaitu :<sup>4</sup>

Sebuah sistem : dari kegiatan bisnis  
Dirancang untuk : merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan

---

<sup>2</sup> Stanton William J. *Fundamental of Marketing*, Fifth Edition (Tokyo : Mc Graw-Hill Book Company, 1978), hal 5

<sup>3</sup> Philip Kotler, *Dasar-dasar Pemasaran*, Edisi Ketiga (Jakarta : Intermedia, 1987) hal 5

<sup>4</sup> Stanton William J, Op cit, hal 7

Sesuatu yang bernilai : barang-barang dan jasa yang dapat memuaskan keinginan  
 Untuk : pasar pada konsumen saat ini atau konsumen potensial dan para pemakai kalangan industri.

## 2.2 Konsep Pemasaran

Didalam konsep pemasaran diajarkan bahwa kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus dimulai dengan usaha mengenal dan merumuskan menyesuaikan kegiatannya agar dapat menyampaikan kepuasan yang diinginkan konsumen dengan efektif dan efisien. Maksud efektif dan efisien disini adalah agar dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen tepat sasaran dan tepat waktunya, yaitu apa yang diinginkan konsumen dan kapan konsumen menginginkannya.

Untuk mengetahui pada kondisi serta saat yang bagaimana suatu konsep pemasaran mulai timbul dan diperlukan, terlebih dahulu harus dianalisa perubahan-perubahan orientasi perusahaan dalam masyarakat industri. Dalam menjalankan kegiatan pemasarannya perusahaan dapat berpedoman dari salah satu falsafah yang diantaranya adalah konsep pemasaran.

“Konsep pemasaran merupakan orientasi manajemen pemasaran yang beranggapan bahwa tugas pokok perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan penilaian dari pasar yang menjadi sasaran menyesuaikan kegiatan perusahaan sedemikian rupa agar dapat menyampaikan kepuasan yang diinginkan”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Radiosunu, *Manajemen Pemasaran: "Suatu pendekatan Analisis"*, Yogyakarta, BPFE UGM, 1986, hal 9

Dasar pemikiran yang terkandung dalam konsep pemasaran adalah bahwa :

1. Perusahaan menganggap sebagai tugasnya pemuasan keinginan kelompok pembeli tertentu
2. Perusahaan menyadari bahwa untuk dapat memuaskan keinginan pembeli diperlukan program *Marketing Research* untuk mengetahui keinginan-keinginan tersebut.
3. Perusahaan menyadari bahwa semua kegiatan perusahaan yang mempengaruhi pembeli harus ditempatkan dibak kontrol pemasaran yang terintegrasi
4. Perusahaan percaya bahwa usaha memberi kepuasan kepada konsumen akan menimbulkan loyalitas, terciptanya langganan, dan kesan baik dari pembeli terhadap perusahaan. Hal mana sangat penting bagi usaha tercapainya tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut William J. Stanton :<sup>6</sup>

“Konsep pemasaran adalah sebuah filsafat bisnis yang mengatakan bahwa kepuasan keinginan dari konsumen adalah dasar kebenaran spsial dan ekonomi kebutuhan sebuah perusahaan.”

Sudah sewajarnya jika segala perusahaan harus dicurahkan untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen dan kemudian memuaskan keinginan-keinginan itu, sudah tentu pada akhirnya perusahaan bertujuan untuk memperoleh laba.

---

<sup>6</sup> Stanton William J, *Opcit*, hal 7

Dalam konsep pemasaran didasari oleh tiga ketetapan pokok yaitu :

1. Semua operasi dan perencanaan perusahaan harus berorientasi kepada konsumen
2. Sasaran perusahaan harus volume penjualan yang menghasilkan laba jadi bukan demikian kepentingan volume itu sendiri
3. Semua kegiatan pemasaran disebuah perusahaan harus dikoordinasi secara organisatoris dalam makna yang utuh.

### **2.3 Strategi Pemasaran**

Untuk mencapai pasar sasaran manajemen perusahaan bertanggung jawab atas pengembangan dan pengelolaan strategi pemasaran. Keputusan penerapan strategi pemasaran yang kurang tepat atau tidak tepat akan mengakibatkan tidak hanya terbuangnya waktu dan biaya tetapi juga hilangnya peluang.

Pengembangan dan pengelolaan strategi pemasaran merupakan usaha perusahaan untuk menciptakan pertukaran yang menguntungkan kedua belah pihak sehingga pasar sasaran dapat dicapai. Strategi pemasaran merupakan sarana dan mengarahkan dalam pemeliharaan bauran analisis pasar sasaran dan mengarahkan dalam pemeliharaan bauran pemasaran yang dapat memuaskan pasar sasaran.

Menurut Fandi Tjiptono, strategi pemasaran merupakan alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar

yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Dalam peranya strategi pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungan dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentu dan pertimbangan pokok. Pertama bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki dimasa mendatang. Kedua, bagaimana yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif atas dasar persektif produk, harga, promosi dan distribusi dan distribusi untuk melayani pasar sasaran.<sup>7</sup>

Berdasarkan pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus benar-benar mengerti akan bisnis yang digelutinya serta dapat mengantisipasi kemungkinan peluang dimasa depan, selanjutnya perusahaan harus dapat menjalankan perusahaan dengan baik agar terciptanya tujuan perusahaan dalam situasi pasar yang kompetitif dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat melayani pasar sasaran dengan baik.

Strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait :<sup>8</sup>

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor
  - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokkan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi

---

<sup>7</sup> Fandi Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, Andi Offset Yogyakarta, 1997, hal 6

<sup>8</sup> Ibid, hal 7

- b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit
- c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial and error* didalam menanggapi peluang dan tantangan
- d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi periklanan, personal selling, promosi penjualan. Direct Marketing dan Public Relations.

Menurut Joseph P. Gultinam dan Gardon W Paul (1990) strategi pemasaran adalah kenyataan pokok tentang dampak yang diharapkan akan tercapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang bermanfaat langkah pertama yang harus dilakukan adalah perusahaan harus mengetahui apa jenis kebutuhan yang ingin diketahuinya.

Untuk menetapkan strategi pemasaran, perusahaan harus mampu melihat apa yang menjadi kebutuhan konsumennya. Kebutuhan ini dibagi menjadi dua, yakni kebutuhan primer dan kebutuhan selektif<sup>9</sup>. Kebutuhan primer adalah kebutuhan akan bentuk atau kelas produk atau jasa dasar sedang yang dimaksud kebutuhan selektif adalah kebutuhan akan produk atau merek perusahaan tertentu.

#### 1. Strategi kebutuhan primer

Strategi kebutuhan primer dirancang terutama untuk menaikkan tingkat permintaan akan bentuk dari bukan pemakai sekarang dan dari pemakai sekarang

- Meningkatkan jumlah pembelian
- Meningkatkan kesediaan untuk membeli
- Meningkatkan kemampuan untuk membeli
- Meningkatkan jumlah pembeli

#### 2. Strategi kebutuhan selektif

Strategi kebutuhan selektif dirancang untuk memperbaiki posisi persaingan suatu produk atau jasa bisnis.

##### a. Strategi mempertahankan konsumen

- Memelihara kepuasan pelanggan terhadap prestasi produk atau jasa melalui citra, mutu dan harga
- Mengurangi daya tarik atau peluang untuk beralih ke pesaing
- Menyederhanakan proses pembelian para pembeli

---

<sup>9</sup> Joseph P. Gultinam dan Gardon W Paul, 1990, hal 158

b. Strategi menjaring pelanggan

Perusahaan tidak dapat menjaring pelanggan pesiang atau pelanggan baru kecuali jika perusahaan tersebut dirasakan oleh pembeli lebih efektif dalam kebutuhan pelanggan.

## 2.4 Pengembangan Strategi Pemasaran

Untuk mengembangkan suatu strategi pemasaran, maka perlu memahami konsep-konsep yang mendasar suatu strategi pemasaran. Ada lima konsep yang mendasari suatu strategi pemasaran yaitu :<sup>10</sup>

- Segmentasi pasar
- Segmentasi posisi pasar
- Strategi memasuki pasar
- Strategi memasuki mix
- Strategi penentuan waktu

### 2.4.1. Segmentasi Pasar

Untuk menentukan dan mengembangkan strategi pemasaran yang tepat, maka perusahaan harus benar-benar memahami pasar sasarnya. Dalam menentukan pasar sasaran, perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen pasarnya. Menurut Philip Kotler segmentasi pasar adalah sebagai berikut :<sup>11</sup>

“Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin meminta produk dan/atau bauran pemasaran tersendiri”

<sup>10</sup> Basu Swastha DH. Drs. Dan Irawan M.B.E.Drs. Manajemen Pemasaran Modern, Liberty, Yogyakarta, 1990, hal 75

<sup>11</sup> Philip Kotler, Op Cit, hal 221



Dari definisi diatas jelas saat ini pasar secara keseluruhan terdiri dari segmen-segmen atau kelompok yang mempunyai sifat-sifat yang berbeda. Baik berbeda dalam kebiasaan membeli, cara penggunaan barang/jasa, motif pembelian, tujuan pembelian atau yang lainnya. Tentu saja tiap segmen dengan perbedaannya masing-masing memerlukan penanganan yang berbeda.

Untuk itulah perusahaan dibentuk untuk dapat mengidentifikasi pasar keseluruhan ke dalam segmen-segmen. Barulah kemudian dapat memilih pasar sasaran yang paling tepat untuk produk/jasanya.

Manfaat dari segmen pasar ini adalah agar perusahaan dapat memilih pasar sasaran dimana manajemen dapat melakukan kegiatan-kegiatan pemasaran lebih optimal dan dapat menggunakan sumber-sumber lebih efisien.

#### **2.4.2. Penentuan Posisi Pasar**

Dalam menentukan posisi pasar perusahaan berusaha memilih pola konsentrasi pasar khusus yang memberikan kesempatan maksimum untuk mencapai tujuan sebagai pelopor. Ada dua macam strategi yang dapat digunakan yaitu : <sup>12</sup>

1. **Konsentrasi segmen tunggal**

Digunakan bila perusahaan ingin mempunyai posisi yang kuat dalam satu segmen saja.

---

<sup>12</sup> Basu Swastha dan Irawan, Op Cit, hal 76

## 2. Konsentrasi segmen Ganda

Digunakan bila perusahaan ingin mempunyai posisi yang kuat dalam beberapa segmen.

### 2.4.3. Strategi Memasuki Pasar

Setelah perusahaan dapat menentukan segmen pasar yang dituju, perusahaan harus menciptakan suatu strategi bagaimana untuk memasuki pasar tersebut. Untuk itu ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk memasuki segmen pasar yang dituju, yaitu :<sup>13</sup>

#### 1. Membeli perusahaan lain

Cara ini merupakan cara memasuki pasar yang paling mudah, paling cepat dan perusahaan dapat menghindarkan proses pengujian yang mahal dan menemukan waktu yang lama.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan untuk menggunakan strategi ini, yaitu :

- Perusahaan yang membeli tidak banyak mengetahui tentang pasar dari perusahaan yang dibelinya
- Sangat menguntungkan untuk memasuki pasar dari perusahaan yang beli secepatnya.

#### 2. Berkembang sendiri

Falsafah dari strategi ini adalah posisi yang kuat hanya dapat dicapai dengan riset dan pengembangan sendiri.

---

<sup>13</sup> Basu Swastha dan Irawan, Op Cit, hal 77

Untuk memasuki pasar dengan strategi ini, perusahaan akan menghadapi beberapa faktor penghalang antara lain harus memperoleh hak paten, skala produksi yang paling ekonomi, memperoleh saluran distribusi yang tepat, menentukan supplier yang paling menguntungkan, biaya promosi yang mahal dan faktor-faktor lain.

### 3. Kerjasama dengan perusahaan lain

Memasuki pasar dengan strategi ini akan memiliki keuntungan-keuntungan antara lain :

- Resiko ditanggung bersama-sama
- Masing-masing perusahaan memiliki keahlian sendiri, akan saling melengkapi atau saling menutupi kekurangan yang ada.

#### 2.4.4. Strategi Marketing Mix

Pengembangan strategi pemasaran bertujuan untuk memberikan penawaran yang terbaik sehingga dapat memberikan kepuasan pada segmen pasar yang dituju. Hal ini dapat terpenuhi dengan penyediaan suatu sarana yang disebut marketing mix.

Kegiatan yang terkandung dalam marketing mix adalah terdiri dari empat variabel yaitu :

##### 1) Produk

Produk didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapat perhatian, dibeli dipergunakan atau dikombinasi dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan.

Produk merupakan unsur utama dalam marketing mix, sehingga keputusan-keputusan tentang produk akan menentukan strategi marketing mix lain yang digunakan. Untuk itu keputusan-keputusan yang dibuat tentang produk harus tepat.

Strategi produk dalam hal ini adalah menentukan cara dan penyedia produk yang tepat bagi pasar yang dituju, sehingga dapat memuaskan konsumennya dan sekaligus dapat meningkatkan dalam jangka panjang, melalui peningkatan penjualan dan peningkatan market share.

Untuk menentukan suatu strategi produk dibutuhkan suatu proses perencanaan. Adapun proses perencanaan strategi produk meliputi beberapa langkah yaitu :

- Analisis situasi, dilakukan terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal
- Penentuan tujuan produk
- Penentuan sasaran pasar/produk
- Penentuan anggaran
- Penentuan strategi produk
- Evaluasi pelaksanaan strategi

Dalam menentukan strategi produk dapat memilih diantara beberapa alternatif strategi produk yang ada, secara garis besar strategi produk dapat dikelompokkan menjadi delapan jenis, yaitu strategi positioning produk, strategi repositioning produk, strategi everlap

produk, strategi lingkup produk, strategi desain produk, strategi eliminasi produk, strategi produk baru, strategi diversifikasi.

## 2) Harga

Konsep pemasaran modern secara nyata menempatkan harga sebagai unsur yang intrinsik dalam kegiatan secara menyeluruh. Penetapan harga secara efektif dalam arti mengandung keunggulan yang kompetitif bisa tercapai jika perusahaan mampu menetapkan harga produk secara kompetitif terhadap harga produk bauran pemasaran lainnya serta mempertimbangkan unsur konsumen dalam penetapan strategi harga.

Harga adalah sejumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah harga kombinasi produk dan pelayanan<sup>14</sup>

Adanya integrasi atau koordiansi harga dengan unsur bauran pemasaran lainnya sangat diperlukan.

1. Harga perlu disesuaikan dengan spesifikasi atau citra produk dipasaran. Konsumen tidak lagi sekedar membeli produk secara fisik atas dasar kebutuhan, tetapi lebih daripada itu membeli fungsi, citra maupun status. Salah satu sarana efektif untuk menentukan citra produk adalah harga. Produk yang telah memiliki nama/terkenal di kalangan konsumen, tentu harga lebih tinggi daripada produk yang sama sekali belum dikenal

---

<sup>14</sup> Murti Sumarni, *Marketing Perbankan, Edisi Kedua*, Liberty, Yogyakarta, 1993, hal 201

2. Apabila strategi promosi dijalankan dengan efektif dan terkoordinasi dengan strategi harga, maka dapat meningkatkan daya saing produk, untuk menetapkan harga produk yang tinggi, harus ditunjang dengan mutu produk yang prima, hubungan masyarakat yang baik, promosi penjualan dan iklan yang gencar dengan menonjolkan mutu produk yang tinggi.

Untuk menetapkan kebijaksanaan harga perusahaan tidak begitu saja menetapkan suatu macam harga untuk semua keadaan, untuk semua tempat, dan untuk semua sasaran, akan tetapi perusahaan akan menentukan sewaktu digunakan untuk memodifikasi harga, diantaranya : diskon dan potongan harga, penentuan harga geografis, penetapan harga promosi, kebijaksanaan satu harga dan diskriminasi harga, penetapan harga permit, penetapan harga psikologis, penetapan harga produk baru, untuk itu perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan harga perlu mempertimbangkan langkah-langkah sebagai berikut :<sup>15</sup>

- Menentukan tujuan penetapan harga yang diinginkan
- Mengestimasi jumlah permintaan
- Mengestimasi harga pokok barang yang bersangkutan
- Menganalisis perubahan harga pesaing
- Memilih metode penetapan harga
- Memilih harga yang tepat

---

<sup>15</sup> Gunawan AS, *Kebijaksanaan Marketing Mix*, PAC Study Ekonomi UGM, Yogyakarta, 1987, hal 12

Dengan adanya kebijaksanaan penetapan harga yang terkoordinasi diharapkan perusahaan dapat menentukan harga yang mana dapat diterima oleh konsumen, sehingga tujuan perusahaan dalam mencapai laba dapat tercapai

### 3) Promosi

Dalam usaha meningkatkan penjualannya perusahaan menjalankan berbagai macam kegiatan seperti memperbaiki produk, memperluas penyaluran dan menambah servis. Perusahaan juga menstimulir penjualan dengan cara mengarahkan komunikasi persuasif kepada para pembeli.

Salah satu variabel di dalam marketing mix yang perlu dilaksanakan perusahaan dibidang pemasaran produk adalah dengan promosi. Promosi ini sering disebut sebagai proses berlanjut karena dapat menimbulkan rangkaian kegiatan selanjutnya dari perusahaan.

Isitlah promosi dapat diartikan sebagai berikut : <sup>16</sup>

“Promosi adalah ebagai usaha yang bertujuan pada perluasan penjualan barang dengan cara yang mengarahkan barang tersebut kepada perhatian masyarakat sehingga dapat menimbulkan keinginan dan keperluan di kalangan konsumen untuk membeli barang yang bersangkutan”

Dalam pasar persaingan yang bersifat buyers market sekarang ini, berbagai gejala yang menyangkut perilaku pasar telah menjadikan promosi sebagai upoaya yang sangat penting bagi yang ingin tetap berhasil. Gejala-gejala ini adalah sebagai berikut :

---

<sup>16</sup> Alex S. Nitisemita, Op cit, hal 126

1. Persaingan telah menyajikan barang dan jasa yang begitu banyak jumlah dan ragamnya, sehingga konsumen memiliki kebebasan untuk memilihnya
2. Kebutuhan dan keinginan seseorang konsumen tidak begitu saja dapat berubah menjadi demand tanpa adanya upaya promosi yang menstimulinya.
3. Loyalitas konsumen akan suatu merek dagang tidak akan terbina tanpa adanya usaha tertentu yang berupa promosi dari pemiliknya
4. Produk baru tetap tidak akan dikenal dan memperoleh pasaran tanpa adanya upaya promosi servis dan berkesinambungan dari produsen.
5. Kefanatikan konsumen atas merek dagang tertentu akan sukar untuk dialihkan tanpa upaya promosi yang gigih.

Dalam berpromosi terdapat media yang digunakan untuk menyampaikan informasi yang berupa periklanan, promosi, penjualan, publisitas dan penjualan pribadi.

a. Periklanan

Periklanan adalah keseluruhan proses yang meliputi persiapan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan iklan.

Iklan adalah bentuk komunikasi untuk menawarkan barang/jasa secara tidak langsung, yang didasari pada penyampaian informasi tentang keunggulan atau ide yang disusun sedemikian rupa sehingga menimbulkan rasa menyenangkan yang akan mengubah pikiran orang untuk membeli.



American Marketing Association (AMA) mendefinisikan iklan sebagai semua bentuk bayaran untuk mempresentasikan dan mempromosikan ide barang atau jasa secara non personal oleh sponsor yang jelas. Suatu iklan memiliki sifat-sifat sebagai berikut:<sup>17</sup>

1. Public Presentation yaitu memungkinkan setiap orang menerima pesan yang sama tentang produk yang diiklankan.
2. Pervasi Veness, yaitu pesan iklan yang sama dapat diulang-ulang untuk memantapkan penerimaan informasi.
3. Amplified Expressiveness, yaitu mampu mendramatisasi perusahaan produknya melalui gambar dan suara untuk menggoyangkan perasaan audience
4. Impersonality, yaitu tidak bersifat memaksa audience untuk memperhatikan dan menanggapi, karena merupakan komunikasi yang monolog

b. Promosi Penjualan

Promosi penjualan adalah kegiatan pemasaran yang berupa persuasi secara langsung dengan cara melakukan peragaan, eksposisi, demonstrasi untuk mempengaruhi konsumen untuk menggunakan produk, mendorong intensitas penggunaan produk, menyerang aktifitas promosi pesaing dan mendorong pembelian tanpa rencana sebelumnya

---

<sup>17</sup> Fandy Tjiptono, Op Cit hal 206

Sifat-sifat yang terkandung dalam promosi penjualan secara ringkas adalah :<sup>18</sup>

1. Komunikasi mengandung arti bahwa promosi penjualan mampu menarik perhatian dan memberi informasi yang memperkenalkan pelanggan pada produk
2. Sifat insentif yaitu memberikan keistimewaan dan rangsangan yang bernilai bagi pelanggan
3. Sifat undangan, yaitu mengundang khalayak ramai untuk membeli saat itu juga.

c. Publisitas

Publisitas pada umumnya sudah menjadi bagian dari departemen hubungan masyarakat perusahaan. Publisitas merupakan pemanfaatan nilai-nilai berita yang terkandung dalam suatu produk untuk membentuk citra produk yang bersangkutan.

Publisitas memiliki beberapa kelebihan dibanding cara lainnya :

1. Memiliki kredibilitas yang tinggi karena pembenaran dilakukan oleh pihak lain yang tidak memiliki kaitan dengan pemilik produk
2. Konsumen tidak memandang publisitas sebagai promosi karena pesan publisitas dimasukkan ke dalam berita, atau artikel media massa

---

<sup>18</sup> Ibid, hal 209

3. Informasi yang diterima konsumen lebih banyak dan terperinci daripada iklan

Namun demikian publisitas tidak dapat ditentukan waktu perjanjiannya dan tidak dapat diatur bagaimana penyajiannya. Keterbatasan tersebut hanya dipengaruhi dengan cara mengusulkan peristiwa yang pantas menjadi berita dalam hal media massa dianggap sebagai pencipta berita bukan pencari berita.

d. Penjualan Pribadi (*Personal Selling*)

Penjualan pribadi sebagai sarana komunikasi langsung memerlukan individu yang memiliki pengetahuan yang menyeluruh terhadap produk yang ditawarkan, sehingga konsumen dapat memahami benar keuntungan yang akan diperoleh, persyaratan dan kewajiban yang harus dipenuhi sebagai pengguna produk/jasa.

Karakteristik yang dimiliki penjualan pribadi yang dikemukakan oleh Dra. Murti Sumarni, secara ringkas adalah :<sup>19</sup>

1. Konfrontasi pribadi

Penjualan pribadi merupakan hubungan interaksi antara dua orang atau lebih dimana masing-masing pihak dapat mengobservasi kebutuhan dan karakteristik masing-masing dengan sangat dekat dan cepat membuat penyesuaian.

---

<sup>19</sup> Murti Sumarni, Op Cit, hal 254

## 2. Pereratan

Penjualan pribadi memungkinkan segala jenis hubungan dapat berkembang menjadi erat dalam jangka waktu panjang.

## 3. Tanggapan

Penjualan pribadi membuat pembeli merasa berkewajiban untuk mendengarkan apa yang diucapkan penjual.

## 4) Saluran Distribusi

Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk mengumpulkan atau menyalurkan barang dari produsen ke konsumen atau pemakai industri. Dalam kehidupan sehari-hari saluran distribusi ini ditemukan sebagai pedagang besar, agen pengecer, toko swalayan, dsb. Keberadaan mereka betul-betul dibutuhkan. Dalam perekonomian saluran distribusi memiliki fungsi utama untuk :

1. Menciptakan faedah (utility) baik faedah waktu, faedah pemilikan
2. Mengumpulkan, menyalurkan dan menyebarkan produk dari produsen ke konsumen. Mereka melaksanakan kegiatan mengumpulkan produk-produk yang dihasilkan oleh para produsen, kemudian menyiapkan produk-produk tersebut dalam jumlah dan jenis yang diinginkan konsumen dan akhirnya menyebarkan ke konsumen.

Keputusan distribusi akan menyangkut keputusan tentang lembaga-lembaga yang akan terlibat dalam penyampaian barang dari

produsen ke konsumen. Mereka melaksanakan kegiatan mengumpulkan produk-produk yang dihasilkan oleh para produsen, kemudian menyiapkan produk-produk tersebut dalam jumlah dan jenis yang diinginkan konsumen dan akhirnya menyebarkan ke konsumen.

Keputusan distribusi akan menyangkut keputusan tentang lembaga-lembaga yang akan terlibat dalam penyampaian barang dari produsen ke konsumen. Lembaga-lembaga ini adalah produsen, perantara, maupun konsumen atau pemakai industri. Perantara merupakan satuan kegiatan usaha yang berdiri sendiri dan berada diantara produsen dan konsumen atau pemakai industri.

Keputusan tentang saluran distribusi juga dimaksudkan untuk mengembangkan sistem saluran distribusi secara fisik mengenai dan menyangkut produk melalui saluran distribusi tersebut. Ini dimaksudkan supaya produknya dapat mencapai pasar yang dituju secara tepat waktu.

#### **2.4.5. Strategi Penentuan Waktu**

Setelah perusahaan menemukan kesempatan yang baik, kemudian menetapkan tujuan dan mengembangkan suatu strategi pemasaran, maka perusahaan kemudian harus menentukan waktu yang tepat untuk melaksanakan program pemasarannya.

## **2.5 Analisa SWOT**

Perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok yaitu faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan.

Untuk melakukan analisa eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua opportunity (peluang) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta threat (ancaman) dari pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisa internal lebih memfokuskan pada identifikasi strength (kekuatan) dan weakness (kelemahan) dari perusahaan.

### **2.5.1 Weaknes and Strength (Kelemahan dan Kekuatan)**

Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan atau lebih mudah dibandingkan dengan pesaingnya. Dikatakan kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih mudah oleh pesaingnya. Hal ini sebagai penyebab pokok penurunan kinerja.

### **2.5.2 Treaths and opportunity (ancaman dan peluang)**

Ancaman yang ada menggambarkan seberapa besar bahaya yang akan dihadapi oleh perusahaan. Kemungkinan perusahaan yang berhasil bila

dapat memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang dimiliki serta mempunyai keunggulan tersendiri dari para pesaing yang ada. Dalam pengamatan lingkungan untuk perusahaan yang potensial ini memungkinkan produksi sendiri atau pelayanan yang akan digantikan oleh tawaran sistem perluasan.

## **2.6 Analisis Lingkungan Bisnis**

### **2.6.1 Analisis Lingkungan Internal (Analisis Kekuatan dan Kelemahan)**

Selain mengetahui peluang yang menarik di lingkungan, perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk sukses dalam peluang itu. Setiap unit bisnis perlu menilai kekuatan dan kelemahannya secara periodik. Hal ini dapat dilakukan dengan mengkaji kompetisi pemasaran, keuangan, produksi dan organisasi perusahaan. Setiap faktor dinilai apakah merupakan kekuatan utama, kekuatan sampingan, faktor netral, kelemahan sampingan atau kelemahan utama. Dalam perusahaan yang kuat pemasarannya, kesepuluh faktor pemasaran akan muncul sebagai kekuatan utama. Dengan menghubungkan penilaian secara vertikal, profil kekuatan dan kelemahan utama akan tampak.

### **2.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal (Analisis Peluang dan Ancaman)**

Manajer bisnis sekarang tahu bagian-bagian lingkungan yang harus diamati untuk mencapai tujuannya. Umumnya unit bisnis harus mengamati kekuatan lingkungan makro (demografi, ekonomi, teknologi, politik, hukum dan sosial budaya) dan pelaku lingkungan mikro yang utama

(pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok) yang mempengaruhi perolehan laba di pasar. Unit bisnis perlu memiliki sistem intelejen pemasaran untuk mengikuti peluang dan ancaman yang timbul. Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah melihat peluang baru. Peluang pemasaran diidentifikasi sebagai berikut:

Peluang pemasaran adalah suatu kebutuhan dimana perusahaan dapat bergerak dengan memperoleh laba.<sup>201</sup> Peluang dapat dicatat dan dipilah menurut daya tariknya, dan kemungkinan berhasilnya. Kemungkinan perusahaan akan sukses apabila kekuatan bisnisnya tidak hanya sesuai dengan kebutuhan sukses utama dalam pasar sasaran tersebut, namun juga unggul dalam persaingan. Kompetisi saja belum berarti keunggulan kompetitif perusahaan yang paling berhasil adalah perusahaan yang dapat menciptakan nilai pelanggan tertinggi dan melakukannya dalam jangka panjang. Sebagian perkembangan dalam lingkungan eksternal merupakan ancaman yang didefinisikan sebagai berikut.

Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan yang tidak menguntungkan atau perkembangan yang akan mengurangi penjualan dan laba bila tidak melakukan gerakan pemasaran definitif. Dengan menggambarkan ancaman dan peluang utama yang dihadapi unit bisnis tertentu, kita dapat menjabarkan daya tarik keseluruhannya. Ada empat kemungkinan, bisnis ideal adalah bisnis yang peluang utamanya

---

<sup>201</sup> Philip Kotler. Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan pengendalian, Edisi ke-8 hal 92



besar dan ancaman utamanya kecil. Bisnis spekulatif adalah bisnis yang peluang utama dan ancaman utamanya sama-sama besar. Bisnis matang adalah bisnis yang peluang utama dan ancaman utamanya kecil. Bisnis sulit adalah yang peluang kecil dan ancamannya besar.

## 2.7 Pengertian MDTI

Konsep dan operasionalisasi MDTI, pada dasarnya, tidak jauh berbeda dengan MPPP, karena pada dasarnya matriks yang disebut pertama adalah pengembangan lebih jauh dari matriks yang disebut terakhir. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang menghasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi ke dalam unit usaha tidak perlu dilakukan.

Tidak berbeda dengan MPPP, MDTI juga memiliki dua sumbu: vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini, jika bernilai positif, menggambarkan tentang daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

Berbeda dengan MPPP yang hanya memiliki empat sel, MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi ke dalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah (*medium*), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi bisnis korporat yang seyogyanya dipilih.

Secara sederhana MDTI dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1  
Matriks Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen / investasi
	Selektif	Selektif	Panen / investasi	Panen / investasi

Unit usaha strategi (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan-bahkan mengakselerasi-pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen disyogyanya untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati. Jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen disyogyanya tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih dimungkinkan, manajemen disyogyanakan untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa, manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi). Tidak perlu memperlihatkan halangan keluar dari pasar (*barriers to exit*).

## 2.8 Teknik Penyusunan Matriks

MDTI berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba mempraktikkan posisi unit usaha tersebut pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (*assessment*) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Disamping itu, prakiraan posisi unit usahanya strategis dimasa yang akan datang-yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki oleh manajemen-juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak tertutup kemungkinan bahwa baik variabel internal maupun eksternal untuk kedua dimensi waktu tersebut-sekarang dan masa datang-berbeda. Jika dalam prakteknya lebih banyak dijumpai kesamaan barangkali lebih banyak disebabkan oleh keinginan mendapatkan kemudahan.

Secara sederhana prosedur dan urutan teknik penyusunan MDTI dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1  
Prosedur Penyusunan MDTI

No	Posisi Sekarang	No	Posisi Sekarang
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal	5.	Prediksi variabel internal dan eksternal
2.	Penilaian variabel eksternal	6.	Prakiraan kecenderungan variabel eksternal
3.	Penilaian variabel internal	7.	Prakiraan nilai variabel internal
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Prakiraan posisi bisnis
		9.	Perumusan strategi

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu yang sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberikan penilaian terhadap variabel eksternal dan internal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

### 2.8.1 Identifikasi Variabel

Secara tradisional, perencanaan korporat dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, dan keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Yang disebut belakangan adalah faktor kritis keberhasilan (*critical succes factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan. Dengan menggabungkan kedua variabel tersebut, posisi pasar perusahaan dapat diketahui.

Secara sederhana, variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar, yakni makro dan lingkungan industri (mikro). Yang disebut pertama terdiri dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, hukum, sosial budaya, dan kependudukan. Lingkungan industri membahas tentang pengaruh struktur pasar terhadap pilihan strategi bersaing dan kinerja perusahaan, dan analisis masing-masing pesaing.

Atas luasnya cakupan variabel eksternal dan beragamnya indikator yang dapat digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali mengalami kesulitan mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dari riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis. Oleh karena itu, seringkali pada tahapan ini ada kecenderungan dijumpai satu daftar indikator yang amat panjang. Sekalipun belum ada kecenderungan kerangka teoritis yang dapat digunakan membantu proses penyederhanaannya, manajemen dituntut untuk menjadikan daftar tersebut semakin pendek dan hanya benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan. Pada langkah ini manajemen tidak saja diminta menemukan indikator, akan tetapi lebih penting dari itu manajemen harus mampu menganalisis implikasi manajerial yang ditimbulkannya dan menyiapkan secara kasar antisipasi bisnis yang diperlukan.

Tidak jauh berbeda dengan variabel eksternal, manajemen juga tidak begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator dari variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Apalagi jika perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan jasa, karena pada jenis perusahaan tersebut

variabel internal jauh lebih berperan dibanding pada perusahaan penghasil barang. Sekalipun tidak serumit variabel eksternal manajemen dihadapkan pada berbagai pilihan pendekatan (*approach*) yang dapat digunakan untuk menganalisis variabel internal. Sedikitnya ada lima pilihan pendekatan yang paling populer, yakni pendekatan fungsional, rantai nilai, unit keunggulan bersaing, PIMS dan 7-S. Sampai dengan saat ini, pendekatan jenis kedua juga mulai banyak digunakan. Pendekatan yang baru adalah pendekatan yang disebut ketiga, dan nampaknya kini sedang banyak diuji cobakan. Contoh-contoh yang ada dalam buku ini menggunakan pendekatan yang disebut pertama.

### **2.8.2 Pemilihan Variabel Eksternal**

Setelah indikator variabel eksternal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Secara umum, biasanya seluruh indikator tersebut dikelompokkan terlebih dahulu ke dalam dua kelompok besar, yakni lingkungan industri (pesaing) dan lingkungan makro. Lingkungan industri cenderung memiliki pengaruh yang sama-paling tidak searah-terhadap semua jenis perusahaan yang termasuk ke dalam industri tersebut. Sebaliknya lingkungan makro memiliki kecenderungan berpengaruh secara berbeda-beda untuk setiap perusahaan sesuai dengan kondisi internal masing-masing perusahaan.

Tabel 2.2

## Indikator Variabel Eksternal dan Internal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Depresiasi mata uang	Pangsa pasar
Inflasi	Variasi produk
Daya beli konsumen	Efektivitas saluran distribusi
Regulasi pemerintah	Harga barang
Perubahan teknologi	Efisiensii produksi
Besarnya pasar	Lokasi perusahaan
Pertumbuhan pasar	Kualitas barang
Struktur persaingan	Citra barang

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian: kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan pertama mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang bisnis. Berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen, indikator yang dikategorikan sebagai sumber ancaman diberi nilai negatif, sedangkan indikator yang dikategorikan sebagai peluang bisnis diberi nilai positif. Nampaknya yang paling lazim digunakan adalah dengan menggunakan urutan berskala lima, yakni minus dua (=sangat tidak menarik), minus satu (-/tidak menarik), netral (e), plus satu (+/menarik), dan plus dua (++/sangat menarik). Kadangkala juga digunakan penilaian berskala tiga.



Dengan menggunakan contoh perumusan indikator yang telah dibuat pada langkah pertama, jika penilaian yang disepakati oleh manajemen berskala lima, maka ilustrasinya akan nampak seperti Tabel 2.3.

Dari ilustrasi tabel 2.3 tersebut terlihat adanya peluang bisnis yang menjanjikan.apalagi jika dilihat dari indikator lingkungan industri. Pasar cukup besar dan diharapkan masih dapat berkembang. Masih berada pada fase pertumbuhan. Ancaman bisnis amat rendah, bersumber dari salah satu indikator lingkungan makro. Nilai positif lebih banyak dijumpai dibanding nilai negatif. Bahkan terdapat beberapa indikator bernilai plus dua. Hanya satu indikator ancaman binsic yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh dari manajemen, yakni semakin cepatnya depresiasi mata uang yang pada gilirannya dapat mempengaruhi tingginya harga jual barang.

Tabel 2.3

## Indikator variabel Eksternal

Indikator variabel eksternal	nilai	keterangan
Depresiasi mata uang	--	Ada percepatan
Inflasi	-	Mendekti batas
Daya beli konsumen	++	Meningkat tajam
Regulasi pemerintah	+	Bisa diatur
Perubahan teknologi	+	Model baru
Besar pasar	+	Memenuhi syarat
Pertumbuhan pasar	++	Terus meningkat
Struktur persaingan	++	Ada kolusi bisnis

Pendekatan kualitatif ini cukup banyak diterapkan, juga cukup dapat diandalkan sepanjang proses penentuan nilai dilakukan dengan analisis yang mendalam dengan melibatkan manajemen perusahaan dan dibantu oleh konsultan yang terpercaya. Namun demikian, ini tidak berarti menutup kemungkinan berkembangnya pendekatan yang lain, yakni pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan pendapat manajemen setelah melalui mengkuantitatifkan indikator yang masih bersifat kualitatif tersebut. Sekalipun belum ada kerangka teoritis yang baku, pendekatan ini mencoba meyakinkan bahwa dengan kuantifikasi-sederhana apapun prosesnya akan mampu memberikan pemahaman yang lebih baik dibanding sekedar mengandalkan analisis kualitatif.

Berbeda dengan pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif tidak memberikan bobot yang sama pada setiap indikator. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian, penilaian diberikan pada masing-masing indikator. Biasanya digunakan nilai berskala lima, yakni satu (sangat tidak menarik), dua (tidak menarik), tiga (netral), empat (menarik), dan lima (amat menarik). Kadangkala juga dengan nilai berskala tiga atau enam, tergantung sepenuhnya pada pertimbangan manajemen. Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang.

Barulah kemudian dilakukan penjumlahan ke seluruh nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

Namun demikian proses tersebut tidak selalu berjalan mulus. Seringkali dijumpai keadaan bahwa manajemen tidak mampu memberikan bobot dan atau nilai. Jika demikian halnya, tidak perlu ada keharusan untuk mengkuantifikasikan. Tidak perlu ada pemaksaan. Indikator yang bersangkutan cukup diberi tafsir sebagai peluang dan atau ancaman, dengan tanda *go* dan *no go*. Atau dengan tanda lain yang disepakati bersama. Dengan kata lain, sekalipun pendekatan kedua ini telah bersifat kuantitatif, unsur kualitatif, khususnya yang berkaitan dengan pendapat manajemen, tidak dapat ditinggalkan sepenuhnya.

Dengan menggunakan contoh yang sama, hasil akhir pendekatan kuantitatif ini dapat dilihat pada tabel 2.4 berikut:

Tabel 2.4

Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Depresiasi mata uang	0,20	1	0,20
Inflasi	0,05	3	0,15
Daya beli konsumen	0,15	5	0,75
Regulasi pemerintah	Go	-	Go
Perubahan teknologi	0,05	3	0,15
Besar pasar	0,20	5	1,00
Pertumbuhan pasar	0,25	5	1,25
Struktur persaingan	0,10	4	0,40
Total	1,00		3,90

Bagaimana dan apa tafsir angka 3,90 yang terlihat pada tabel 2.4 tersebut? Nilai maksimum yang mungkin dicapai adalah 5, yang mengindikasikan adanya peluang bisnis yang maksimal, tanpa ada sedikitpun ancaman bisnis. Nilai yang terendah adalah nol, yang diartikan bahwa bisnis tersebut sepenuhnya berada dalam ancaman dan tanpa sedikitpun memiliki peluang bisnis. Dengan memperhatikan kedua nilai ekstrim tersebut dan memperhatikan tiga bagian sumbu yang ada pada sumbu horizontal-tinggi, medium, dan rendah-manajemen dipersilakan membuat kriteria pemotongan sumbu, dengan memperhatikan berbagai masalah karakteristik internal perusahaan.

Jika misalnya termasuk dalam kategori manajemen yang berani menanggung resiko (*risk takers*), mungkin akan digunakan kriteria yang cenderung optimis. Misalnya angka nol sampai satu termasuk kategori rendah, angka lebih dari satu sampai dengan 3 termasuk kategori medium, dan diatas tiga termasuk kategori tinggi. Demikian sebaliknya, jika tergolong ke dalam manajemen yang kurang berani menanggung resiko (*risk averse*), mungkin cenderung menggunakan kriteria yang aman. Jika nilai tertimbang lebih besar dari pada 4 barulah dikategorikan tinggi. Nilai di atas 3 sampai dengan 4 termasuk kategori medium dan nilai antara 0 sampai dengan tiga termasuk dalam kategori rendah.

Jika dalam kasus ini digunakan kriteria yang dipakai oleh manajemen yang kurang berani menanggung resiko, maka nilai tertimbang sebesar 3,90 termasuk dalam kategori medium. Dengan kata lain, unit usaha strategis

tersebut-jika dilihat dari lingkungan bisnisnya-memiliki peluang bisnis yang cukup. Disaat yang sama, juga tersedia ancaman, sekalipun secara relatif ancaman yang ada lebih rendah dibanding kemungkinan peluang untuk berkembang. Unit usaha tersebut masih memiliki peluang untuk tumbuh.

### **2.8.3 Pemilihan Variabel Internal**

Setelah indikator variabel internal dirumuskan-yang telah dilakukan pada langkah pertama-tahapan berikutnya yang perlu dilakukan manajemen adalah memberikan penilaian terhadap berbagai indikator tersebut. Nilai masing-masing indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha. Konsep, proses, dan teknik penilaian hampir persis sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal.

Penilaian biasanya dilakukan dengan membandingkan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibanding pesaing, maka nilai cenderung tinggi. Demikian pula sebaliknya, jika indikator yang dinilai yang dimiliki unit usaha tersebut berkemampuan yang lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah. Jika sekiranya unit usaha tersebut memiliki lebih dari satu pesaing utama, maka disyogikan untuk dilakukan penilaian per pesaing. Dengan demikian sangat mungkin dijumpai lebih dari satu penilaian.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan dengan menggunakan contoh pada tabel 2.4, nilai tertimbang indikator variabel internal dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.5  
Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pangsa pasar	0,25	5	1,25
Variasi produk	0,10	4	0,40
Saluran distribusi	0,15	4	0,60
Harga barang	0,15	3	0,45
Effisiensi operasi	0,05	5	0,15
Lokasi perusahaan	Go	-	Go
Kualitas barang	0,20	5	1,00
Citra barang	0,10	5	0,50
Total	1,00		4,35

Dengan menggunakan tafsir konservatif-karena manajemen termasuk dalam kategori kurang berani menanggung resiko-angka nilai tertimbang sebesar 3,95 dapat digolongkan pada bagian medium dari sumbu vertikal matriks. Artinya unit usaha strategis dimaksud memiliki keunggulan yang cukup. Tidak memiliki kekuatan yang khas dan istimewa, akan tetapi memiliki lebih dari cukup prasyarat untuk dikembangkan lebih jauh.

#### 2.8.4 Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikut yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini amat sederhana, yakni hanya sekedar secara konseptual-menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakan pada sumbu vertikal. Akan tetapi ada sedikit perbedaan dengan matriks BCG. Jika pada matrik tersebut posisi bisnis diletakan (digambarkan) persis tepat dengan nilai yang diperoleh. Pada MDTI diletakan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Berdasarkan nilai yang telah diperoleh pada kedua tahapan sebelumnya, maka posisi bisnis unit usaha yang bersangkutan yang diperoleh pada tahun sekarang (misalnya tahun 1993) terlihat pada gambar 2.2 berikut ini:

**Gambar 2.2**  
**Prakiraan Posisi Bisnis 1995**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	Medium		<b>1993</b>	
	Rendah			

Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matrik bersegi empat. Terletak pada sel “selektif”. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, unit usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki.

#### **2.8.5 Prediksi Variabel Eksternal dan Internal**

Pada dasarnya langkah ke-5 sampai dengan ke-8 tidak memiliki perbedaan yang berarti dibanding dengan langkah ke-1 sampai dengan langkah ke-4. Langkah-langkah sebelum langkah ke-5 didasarkan pada identifikasi yang dilandasi oleh data-data historis. Sejak langkah ke-5 ini, penentuan dan penilaian kecenderungan variabel didasarkan pada prakiraan



(prediksi). Selain hal tersebut baik konsep, proses, maupun teknik yang digunakan hampir persis sama.

Untuk kepentingan contoh dalam bab ini, variabel eksternal dan internal yang diduga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prospek unit usaha strategis pada waktu yang akan datang diperkirakan tidak berbeda dengan yang diidentifikasi pada langkah pertama. Namun demikian, ini tidak berarti bahwa kemungkinan untuk terjadi perbedaan, kemudian tertutup sama sekali bahkan sebaliknya khususnya untuk variabel eksternal. Ketika turbulensi perubahan lingkungan bisnis semakin meniggi, pergeseran peran variabel eksternal semakin terbuka.

#### **2.8.6 Prakiraan Kecenderungan Variabel Eksternal**

Setelah prakiraan indikator variabel eksternal dilakukan, tahapan berikutnya adalah memprakirakan kecenderungan yang hendak terjadi pada berbagai indikator tersebut, pada dasarnya tahapan ini serupa dengan tahapan ke-2. misalnya hasil yang diperoleh nampaknya sebagai berikut:

Tabel 2.6

## Prakiran Kecenderungan Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Depresi mata uang	0,20	2	0,40
Inflasi	0,05	4	0,20
Daya beli konsumen	0,15	5	0,75
Regulasi pemerintah	Go	-	Go
Perubahan teknologi	0,05	2	0,10
Besar pasa	0,20	5	1,00
Pertumbuhan pasar	0,25	5	1,25
Struktur pesaing	0,10	4	0,40
Total	1,00		4,10

Dengan tafsir konservatif yang dipakai sebagai pendekatan penafsiran ini manajemen melihat bahwa pada tahun yang akan datang tersedia peluang bisnis yang besar dibanding tahun sebelumnya. Prakiraan tersebut terlihat pada besarnya nilai tertimbang yang didapat. Nilai tertimbang yang diperoleh sebesar 4,10 lebih besar dibanding nilai tertimbang pada tahun sebelumnya.

Tabel 2.7  
Prakiran Kecenderungan Variabel Internal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Pangsa pasar	0,25	5	1,25
Variasi produk	0,10	4	0,40
Saluran distribusi	0,15	4	0,60
Harga barang	0,15	3	0,45
Effisiensi operasi	0,05	5	0,15
Lokasi perusahaan	Go		Go
Kualitas barang	0,20	5	1,00
Citra barang	0,10	5	0,50
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>4,35</b>

Angka 4,35 menunjukkan pada usaha manajemen untuk meningkatkan kinerja beberapa komponen (indikator) variabel internal. Dengan angka tersebut diharapkan keunggulan unit usaha strategis meningkat, yang jika dilihat pada sumbu vertikal matriks akan terletak pada bagian (penggalan) sumbu tinggi.

#### 2.8.7 Prakiraan Nilai Variabel Internal

Tidak berbeda jauh dengan prakiraan kecenderungan variabel eksternal, manajemen juga diminta untuk memprakirakan kecenderungan variabel internal, setelah prakiraan indikator variabel tersebut dilakukan pada tahapan sebelumnya. Akan tetapi, karena manajemen memiliki kendali dan oleh karena itu dapat dipengaruhi kecenderungannya dapat dilakukan dengan dua pendekatan.

Pendekatan pertama dengan menganggap tidak ada perubahan strategi bisnis yang selama ini telah dijalankan. Kalaulah ada perubahan nilai variabel internal sepenuhnya merupakan hasil evolutif yang melekat (inheren) dari keseluruhan kombinasi variabel internal yang selama ini dipilih. Tidak ada desain yang dibuat khusus untuk itu. Manajemen sama sekali tidak melakukan tambahan intervensi. Oleh karena itu pendekatan ini disebut sebagai pendekatan objektif. Jika pendekatan ini digunakan, biasanya tidak ada perubahan yang drastis, yang dapat dipilih pada kecilnya perubahan prakiraan nilai tertimbang yang diperoleh dibanding tahun sebelumnya. Pendekatan ini lebih banyak dipakai oleh manajemen yang konservatif dan kurang berani menanggung resiko.

Pendekatan yang kedua disebut pendekatan subjektif, karena hasil akhir prakiraan kecenderungan yang diperoleh dari pendekatan ini lebih disebabkan oleh keinginan yang hendak (harus) dicapai oleh manajemen pada masa yang akan datang. Ada unsur subjektif. Manajemen secara aktif melakukan intervensi agar terjadi perubahan, manajemen merencanakan melakukan perubahan strategi bisnis. Pada gilirannya keputusan melakukan perubahan strategi tersebut dengan sendirinya (otomatis) akan berpengaruh pada kombinasi optimum variabel internal. Jika pendekatan ini digunakan, biasanya terjadi perubahan yang drastis pada prakiraan jumlah nilai tertimbang yang diperoleh. Pendekatan kedua ini lebih banyak digunakan oleh manajemen yang berwawasan optimis dan cenderung

berani menanggung resiko. Sekalipun demikian, pendekatan ini sepertinya yang lebih banyak diterapkan.

Dalam contoh pada bab ini, digunakan pendekatan kedua, akan tetapi sama sekali tidak melakukan perubahan secara drastis terhadap struktur dan komponen variabel internal. Perubahan dilakukan hanya pada derajat keberhasilan (sukses) yang diharapkan dari beberapa indikator variabel internal. Barangkali ini pendekatan ketiga yang merupakan kombinasi pendekatan pertama dan kedua. Tidak ada perubahan radikal, akan tetapi manajemen memiliki sikap optimis yang ditandai dengan usaha meningkatkan nilai masing-masing indikator yang sebelumnya sudah cukup tinggi. Peningkatan kinerja tersebut dimungkinkan terjadi karena semakin rapinya eksekusi dan cermatnya evaluasi strategi strategi bisnis.

#### **2.8.8 Prakiraan Posisi Bisnis**

Setelah prakiraan kecenderungan variabel eksternal dan nilai variabel internal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah penentuan posisi bisnis unit usaha strategis. Langkah ini amat sederhana, yakni dengan memadukan-secara konseptual-kedua prakiraan yang diperoleh. Secara teknis, tahapan ini dilakukan dengan cara menemukan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu-vertikal dan horizontal-yang mengandung masing-masing nilai prakiraan. Dalam contoh ini, unit usaha strategi terletak pada sel yang terbentuk oleh penggalan sumbu vertikal bernilai tinggi dan penggalan sumbu horizontal bernilai tinggi, seperti yang terlihat pada gambar 2.2

Gambar 2.3  
Prakiraan Posisi Bisnis 1995

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	1995		
	Medium			
	Rendah			

Posisi yang diperoleh menggambarkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan (keunggulan) bersaing. Oleh karena itu, diperkirakan akan terus berkembang dengan cepat.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Berdirinya perusahaan penerbit dan percetakan CV. "GRAHA MULTI GRAFIKA" Karanganyar tidak terlepas dari sejarah H. Suyanto selaku perintis dan pendirinya. Berawal dari modal nol Bapak H. Suyanto berkeinginan untuk mengangkat dirinya dan keluarganya dari kehidupan lemah perekonomiannya.

Perjuangan dan perjalanan karier Bapak H. Suyanto yang dimulai dari bawah diawali sejak tahun 1970 sebagai tukang potong padan perusahaan sigaret "Sumber Rejeki" milik bapak Ahmad Dahlan, yang memiliki perusahaan lain yaitu percetakan Memori. Berkat ketekunannya maka pada tahun 1972 bapak Suyanto diangkat menjadi karyawan percetakan memori. Tugas yang diemban dipikulnya dengan tekun dan rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga, pada tahun 1974 beliau bekerja sama dengan bapak Suranto mencoba mendirikan percetakan sendiri dengan peralatan seadanya.

Dengan kesepakatan bersama, maka pada tahun 1975 secara resmi telah didirikan percetakan dengan nama "GRAHA MULTI GRAFIKA" yang berkedudukan di Jaten Karanganyar. Bapak H. Suyanto bertugas mencari order dan Bapak Suranto bertugas sebagai pengatur perusahaan serta dibantu oleh seorang karyawan sebagai tenaga pencetak.

Percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA" dalam waktu empat tahun mengalami perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan yang cukup pesat tersebut disertai dengan bertambahnya peralatan dan jumlah karyawan. Melihat perkembangan perusahaan yang pesat, Bapak H. Suyanto merasa perlu untuk lebih mengembangkan perusahaannya sehingga pada tahun 1979 beliau memisahkan diri dengan mendirikan percetakan sendiri dengan nama percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA".

Perusahaan percetakan tersebut awalnya berada dalam satu lokasi dengan percetakan "Memori". Ditempat tersebut kurang menguntungkan, karena tempatnya kurang strategis, mengingat tempat tersebut masih jauh dari keramaian dan jauh dari jalan raya serta berdekatan dengan perusahaan milik orang lain.

Pada tahun 1980, Bapak Suyanto dengan dibantu oleh Bapak Sumanto memindahkan usahanya di jalan Raya Jaten. Dilokasi yang baru tersebut keadaanya lebih strategis karena dekat dengan daerah pendidikan. Dengan kesabaran, ketekunan serta keuletan mereka, akhirnya ditempat yang baru tersebut usahanya dapat berkembang dengan pesat, langganannya semakin banyak, daerah pemasarannya semakin luas dan tempat usahanya diperluas seta peralatannya dilengkapi dengan mesin-mesin yang baik.

Keteguhan, ketekunan dan kerja keras dari Bapak H. Suyanto tidaklah sia-sia. Pada tanggal 4 Mei 1988, sebagai upaya untuk menerbitkan administrasi dan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen yang semakin meluas, maka perusahaan yang membentuk



perseorangan berubah menjadi CV dengan nama CV "GRAHA MULTI GRAFIKA" yang bergerak dalam bidang percetakan dan perdagangan. Pemilik modal meningkat menyebabkan pada tanggal 27 Juli 1989 Percetakan CV "GRAHA MULTI GRAFIKA" Karanganyar juga dikukuhkan sebagai PKP (Perusahaan Kena Pajak) dengan NPWP 1.444.509.2525.

Dorongan untuk lebih mengembangkan usahanya menyebabkan pihak perusahaan mulai mengarahkan CV "GRAHA MULTI GRAFIKA" Karanganyar menjadi perusahaan penerbit. Dengan daerah pemasaran yang sekarang sudah meliputi daerah Jawa Tengah, Jawa Barat, DIY, Jawa Timur, Bali. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dalam mendirikan percetakan adalah sebagai berikut :

1. memberikan kemudahan kepada konsumen dengan memproduksi buku-buku yang dibutuhkan konsumen.
2. Memperoleh laba yang digunakan untuk pengembangan perusahaan dan merupakan sumber kas bagi percetakan CV "GRAHA MULTI GRAFIKA".
3. Membantu program pemerintah melalui salah satu program pemerintah dalam bidang pendidikan.
4. Membuka lapangan pekerjaan.

Dengan adanya percetakan CV "GRAHA MULTI GRAFIKA" di Karanganyar ini dapat menyerap tenaga kerja yang cukup sehingga dapat mengurangi sebagian dari pengangguran yang ada di Karanganyar, yang

menjadi permasalahan pemerintah. Dengan demikian berarti membantu pemerintah dalam memberikan kesempatan kerja pada masyarakat sekitarnya dan masyarakat wilayah lain.

### **3.2. Letak Geografis Perusahaan**

Ditinjau dari letak geografis perusahaan, maka percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA" sangat bagus dalam memilih letak perusahaan. Disamping terletak dipusat kota, dekat dengan instansi pemerintah, dekat dengan sekolah juga mudah dijangkau kendaraan umum.

Dalam memilih dan menentukan letak perusahaan, faktor-faktor yang menjadi pertimbangan adalah sebagai berikut :

#### **1. Faktor Lingkungan Masyarakat**

Kesediaan masyarakat suatu daerah untuk menerima segala konsekuensi baik yang sifatnya positif maupun negative dari berdirinya suatu perusahaan merupakan syarat utama untuk dapat tidaknya perusahaan berdiri dan menjalankan aktivitas perusahaan. Bagi percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA" lingkungan masyarakat menerima baik berdirinya perusahaan.

#### **2. Faktor Sumber Alam**

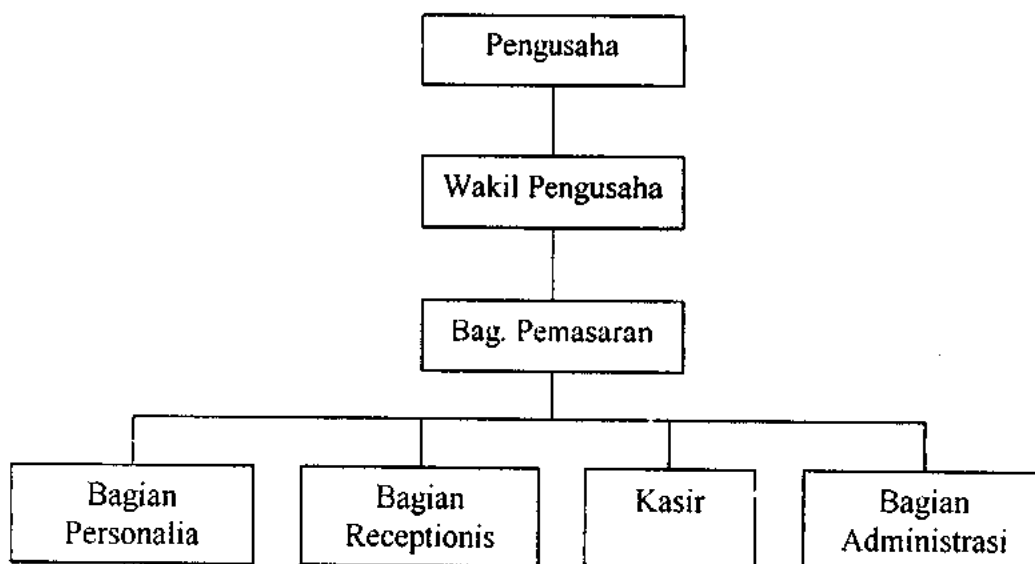
Sumber alam yang digunakan perusahaan berupa air yang mudah didapat dan penggunaannya hanya sedikit dan limbah cair yang dikeluarkan sudah ditampung dalam penampungan limbah.

### 3.3. Struktur Organisasi dan Personalia

#### 3.3.1. Struktur Organisasi

Gambar III. 1

#### Struktur Organisasi dan Personalia



#### a. Pengusaha

1. Pengusaha mempunyai wewenang penuh dalam mengatur dan mengelola jalannya perusahaan, tempat para pekerja bekerja.
2. Menetapkan peraturan perusahaan.
3. Memberikan pekerjaan yang layak kepada pekerja.
4. Memerintah pekerja untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan hasil yang baik.
5. Meminta pekerja untuk kerja lembur sesuai kebutuhan perusahaan.
6. Memutasikan pekerja.

7. Mengangkat, memberhentikan dan atau mempromosikan pekerja.
8. Memberikan sanksi kepada pekerja yang melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja peraturan pekerjaan atau kesepakatan kerja bersama.

b. Wakil Pengusaha

Wakil pengusaha bertugas membantu tugas-tugas pengusaha dan mewakili pengusaha dalam rapat-rapat dinas jika pengusaha berhalangan hadir atau mempunyai kesibukan ganda.

c. Bagian Pemasaran

Melaksanakan pemasaran buku-buku yang telah dicetak kepada konsumen, mencari pesanan/pekerjaan blangko-blangko di kantor-kantor instansi pemerintah maupun swasta.

d. Bagian Personalia

Melaksanakan pengaturan, penentuan dan perekrutan tenaga kerja serta menangani masalah-masalah karyawan. Bagian personalia ini juga bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan.

e. Bagian Resepsionis

Bagian resepsionis bertugas melaksanakan penerimaan tamu, menerima pesanan, menerima telepon, human relation, menerima pekerjaan/konsep blangko dari bagian pemasaran dan meneruskannya kebagian setting.

f. Bagian Kasir

Melaksanakan penerimaan kas masuk dan membukukannya.

Melaksanakan pengeluaran kas / kas keluar dan membukukannya.

g. Bagian Administrasi

Melaksanakan pembukuan piutang, penyimpanan arsip perusahaan, membuat laporan-laporan (laporan pajak, laporan depnaker, laporan astek, dan sebagainya), melaksanakan pembelian bahan baku dan bahan pembantu untuk produksi.

3.3.2. Personalia

a. Jumlah karyawan

Dengan berkembangnya perusahaan yang semakin baik dari tahun ke tahun, maka perusahaan penerbit dan percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA" terus mengupayakan peningkatan produksi, penambahan mesin-mesin dan bahan baku yang diikuti pula dengan meningkatnya jumlah karyawan. Dalam aktivitasnya sehari-hari sampai tahun 2003 perusahaan telah mempekerjakan karyawan sebanyak 137 orang yang terdiri dari :

1. Karyawan tetap sebanyak 40 orang
2. Karyawan harian sebanyak 97 orang

Sedang menurut jenis kelaminnya karyawan yang bekerja pada perusahaan ini adalah :

1. Karyawan laki-laki sebanyak 42 orang
2. Karyawan wanita sebanyak 95 orang

b. Hari kerja dan waktu kerja

1. Hari kerja di perusahaan ditetapkan 6 (enam) hari kerja seminggu sesuai ketentuan perundangan yang berlaku.
2. Waktu kerja di perusahaan ditetapkan 7 (tujuh) jam atau 40 jam seminggu.

Adapun jadwal waktu kerja perusahaan adalah sebagai berikut :

**Tabel III. 1**

**Jadwal Kerja Perusahaan**

**Percetakan CV. " GRAHA MULTI GRAFIKA " Karanganyar**

<b>Hari</b>	<b>Jam Kerja</b>	<b>Jam Istirahat</b>
Senin	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00
Selasa	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00
Rabu	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00
Kamis	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00
Jumat	08.00 – 16.00	12.00 – 13.00
Sabtu	08.00 – 14.30	12.00 – 13.00

c. Waktu lembur

Pekerjaan yang dilakukan lebih dari 7 jam sehari dan atau 40 jam seminggu akan diperhitungkan sebagai kerja lembur.

3.3.3. Sistem pengupahan, Kompensasi dan Jaminan Sosial

Upah atau gaji adalah penghasilan bruto berupa uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar ikatan kerja yang sah.

Dasar pengupaha oleh perusahaan penerbit dan percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA" adalah :

- Pendidikan
- Pengalaman kerja
- Prestasi kerja
- Upah minimum yang ditetapkan pemerintah

Adapun kompensasi yang diberikan perusahaan percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA" adalah :

a. Upah harian

Upah harian diberikan atau diterima karyawan yang bekerja dibagian operasional seperti bagian produksi. Dan upah yang diterima didasarkan atas jumlah hari kehadiran kerja dalam sebulan / seminggu dan dibayarkan pada tiap dua minggu sekali. Apabila pembayaran upah bertepatan dengan hari libur , maka pembayaran upah diajukan pada hari sebelumnya.

Upah harian berkisar antara Rp 5500,- s.d Rp 7500,- dan ditambah uang makan. Apabila dalam dua minggu berturut- turut karyawan masuk terus maka akan mendapat premi hadir sehingga menjadi 13 hari.

b. Upah Borongan

Upah borongan ini diberikan berdasarkan jumlah diselesaikan atau yang dihasilkan karyawan dalam sehari. Pada percetakan "

GRAHA MULTI GRAFIKA “ memberikan harga berdasarkan eksemplar adalah Rp 3.75,- dan rata-rata 1 hari Rp 10.000,-

c. Upah lembur

Perhitungan upah lembur pada percetakan “GRAHA MULTI GRAFIKA“ biasanya dilakukan oleh karyawan tetap dan karyawan harian. Sistem pengupahan dari kerja lembur disesuaikan dengan Undang- Undang ketenagakerjaan yang berlaku :

- 1) Apabila kerja lembur dilakukan pada hari biasa :
  - a) Untuk jam lembur pertama dibayar satu setengah jam kali upah sejam.
  - b) Untuk setiap jam kerja lembur berikutnya dibayar dua kali upah sejam.
- 2) Apabila kerja lembur dilakukan pada hari minggu dan atau hari raya/libur resmi :
  - a) Untuk setiap jam dalam batas waktu tujuh jam dan atau lima jam pada hari kerja seminggu dibayar 2X upah sejam.
  - b) Untuk jam pertama selebihnya dari tujuh jam atau lima jam pada hari kerja pendek pada hari dalam seminggu dibayar tiga kali upah sejam.



- c) Untuk selebihnya jam kerja pertama setelah tujuh jam dan atau lima jam pada hari jam kerja pendek pada hari dalam hari kerja seminggu dibayar empat kali upah sejam.
- d) Untuk menghitung upah sejam bagi karyawan bulanan adalah  $1/173 \times$  upah (minimal 75% upah sebulan) sedangkan bagi pekerja harian adalah  $3/20 \times$  upah (minimal 75% upah sehari).
- e) Karyawan yang melaksanakan perjalanan dinas tidak mendapatkan upah lembur tetapi diperhitungkan sesuai dengan ketentuan perjalanan dinas.

d. Upah Bulanan

Upah bulanan diberikan atau diterima tiga bulan dan tidak ada potongan dan diterima tergantung dari jabatan.

Sementara itu beberapa kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan, di luar gaji pokok adalah sebagai berikut :

- a. Makan sebanyak satu kali untuk kerja lembur.
- b. Pelayanan kesehatan berupa pemberian obat-obatan bagi sakit ringan dan penaggungan biaya 50% bila harus berobat ke dokter.

c. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan Hari Raya ini diterima oleh karyawan  $\frac{1}{2}$  bulan sebelum hari raya Idul Fitri. Dan besarnya tunjangan yang

diterima adalah satu kali gaji. Sedang untuk karyawan harian dihitung satu kali kerja dikalikan tiga puluh hari.

d. Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK )

Perusahaan percetakan "GRAHA MULTI GRAFIKA" mengasuransikan semua karyawan tetap yang sudah memenuhi persyaratan kepada PT JAMSOSTEK dalam program JAMSOSTEK yang meliputi :

- 1) Jaminan kecelakaan kerja
- 2) Jaminan hari tua
- 3) Jaminan kematian
- 4) Jaminan pemeliharaan kesehatan

e. Koperasi Simpan Pinjam

Dalam rangka menumbuhkan ras persatuan dan kesatuan dikalangan karyawan serta semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan dalam rangka peningkatan kesejahteraan karyawan dibentuk koperasi simpan pinjam. Koperasi simpan pinjam ini beranggotakan karyawan sendiri dan untuk melayani kebutuhan karyawan. Modal awal koperasi simpan pinjam ini dari pengusaha sebesar Rp 2.250.000,-

f. Cuti Hamil , Gugur Kandung

Pemberian cuti pada karyawan yang melahirkan selama tiga bulan yaitu satu bulan sebelum melahirkan dan dua bulan setelah melahirkan. Cuti keguguran diberikan selama satu

setengah bulan sejak keguguran selama menjalani cuti, karyawan mendapat upah penuh.

g. Ijin Meninggalkan Pekerjaan dengan Upah Penuh

1) Karyawan diberikan ijin khusus dari perusahaan untuk meninggalkan pekerjaan dengan mendapat upah dalam hal :

- a) Pernikahan karyawan sendiri.....6 hari
- b) Pernikahan anak karyawan.....2 hari
- c) Kematian suami/istri/anak/orang tua..5 hari
- d) Khitanan anak karyawan.....1 hari
- e) Tugas / kepentingan Negara

2) Ijin tersebut harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari pimpinan perusahaan paling lambat satu hari sebelumnya , kecuali dalam keadaan mendesak.

h. Upah Selama Sakit

1) Apabila karyawan sakit bukan karena kecelakaan kerja dalam waktu lama, yang dapat dibuktikan dengan surat keterangan dokter, maka upahnya dibayar dengan peraturan pemerintah no. 8 tahun 1981, sebagai berikut:

- a) Tiga bulan pertama sebesar 100% dari upah
- b) Tiga bulan kedua sebesar 75% dari upah
- c) Tiga bulan ketiga sebesar 50% dari upah
- d) Tiga bulan keempat sebesar 25% dari upah

2) Apabila karyawan tidak masuk kerja karena sakit akibat kecelakaan kerja, upah dibayarkan selama empat bulan. Selebihnya sampai dinyatakan sembuh oleh dokter tidak mungkin bekerja lagi, perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja.

i. Perlengkapan kerja

Perusahaan menyediakan alat-alat perlengkapan kerja untuk menjamin keselamatan dan kesehatan kerja bagi para karyawannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan para karyawan berkewajiban memelihara dengan baik alat-alat perlindungan kerja bagi dirinya yang sudah disediakan perusahaan.

j. Bantuan Duka

Perusahaan memberikan bantuan duka dalam hal karyawan / suami / istri sah karyawan , anak dan orang tua kandung karyawan meninggal. Bentuk dan besarnya bantuan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

k. Pakaian Seragam

1) Perusahaan memberikan seragam kerja setahun sekali kepada karyawan yang telah bekerja selama 12 bulan berturut-turut sesuai ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2) Pengaturan pembagian seragam pakaian kerja disesuaikan dengan jadwal yang telah ditetapkan perusahaan.

1. Berdarma wisata / Piknik

Untuk menambah wawasan dan melepas ketegangan kerja selama setahun sekali diadakan piknik / darmawisata.

### **3.4. Produksi Perusahaan**

#### **3.4.1. Hasil Produksi**

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan penerbit dan percetakan CV "GRAHA MULTI GRAFIKA" adalah sebagai berikut :

- Berbagai macam kartu seperti kartu nama, kartu undangan, kartu lebaran dan kartu ucapan terima kasih
- Blangko-blangko yang dibutuhkan oleh bank, sekolah-sekolah, instansi pemerintah atau swasta dan kantor-kantor serta sekolah
- Brosur-brosur, kalender, poster.
- Buku-buku pelajaran untuk SD, SLTP, SMU.
- Naskah soal test, ujian EBTA, EBTANAS, dari SD, SLTP, dan SMU.
- Buku-buku kegiatan keagamaan.
- Alat peraga baca tulis Al-Qur'an

### **3.4.2. Bahan yang dipakai**

Pembuatan produk yang akan dilaksanakan membutuhkan dua macam bahan yakni bahan baku dan bahan pembantu

#### **1. Bahan Baku**

Bahan baku utama untuk produksi adalah kertas dengan berbagai jenis dan ukuran, tinta yang digunakan sebagai bahan pewarna atau untuk menimbulkan tulisan atau gambar pada cetakan. Adapun macam kertas yang digunakan adalah kertas BC, buffalo, ivory, HVS, CD, krungkut dan lain-lain.

#### **2. Bahan Pembantu**

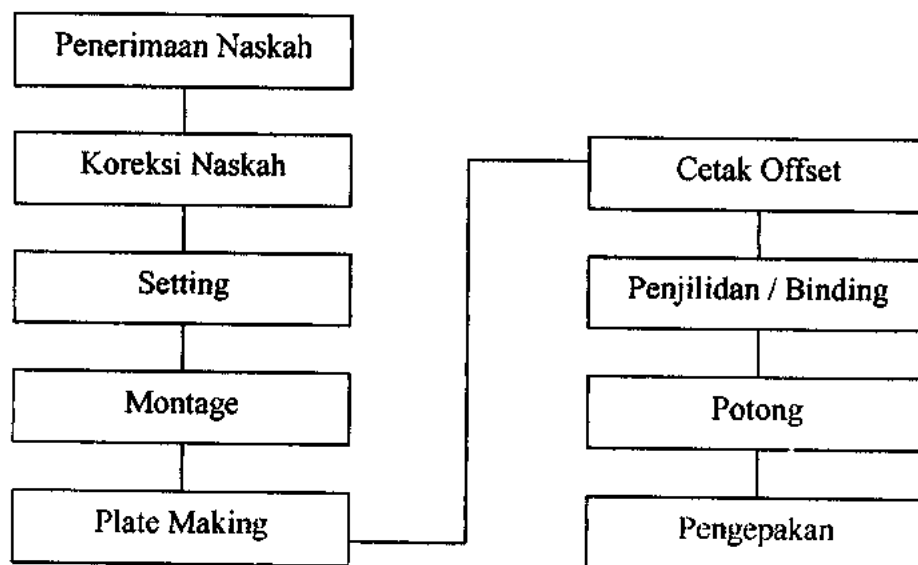
Selain bahan baku, maka dalam proses produksi diperlukan juga berbagai bahan pembantu, yang antara lain :

- Plate, digunakan sebagai alat yang dimasukkan ke dalam mesin cetak, yang akan menimbulkan tulisan atau gambar. Plate ini terbuat dari alumunium.
- Air, sebagai pencuci rol atau campuran pada mesin cetak
- Com, yang digunakan sebagai bahan penghapus film apabila cacat atau penghapus garis-garis pada film karena hasil dari penyusunan yang dipotong-potong.

### **3.4.3. Proses Produksi**

Adapun tahapan yang harus dilalui dalam proses produksi adalah sebagai berikut :

Gambar III.2.

**PROSES PRODUKSI****PERCETAKAN CV. "GRAHA MULTI GRAFIKA" KARANGANYAR**

Keterangan :

1. Penerimaan Naskah

Naskah diterima dari pihak pemesan dan kemudian diserahkan kepada tim naskah

2. Koreksi Naskah

Naskah yang diterima dikoreksi terlebih dahulu sebelum dicetak

3. Setting

Naskah yang telah dikoreksi disusun menjadi kalimat-kalimat yang pas dan sesuai untuk kemudian diketik dan dibuat gambarnya (bila naskah tersebut memerlukan gambar). Proses ini

menggunakan mesin setting yaitu mesin ketik elektronik untuk menulis naskah.

#### 4. Montage

Setelah disetting kemudian diproses dibagian montage, untuk kemudian dijadikan film. Untuk membuat filmnya digunakan mesin fotoprenting untuk memfoto naskah yang sudah jadi dan sudah disusun.

#### 5. Plate Making

Film yang sudah ada kemudian dicetak diatas playe sebagai master untuk dijadikan proses cetak

#### 6. Cetak/Offset

Pada tahap ini digunakan mesin-mesin produksi yang mempunyai kecepatan tinggi dengan hasil produk yang tetap berkualitas dan sesuai dengan pemesan.

#### 7. Penjilidan/Binding

Hasil cetakan yang masih berupa lembaran kemudian diproses lebih lanjut menjadi buku melalui proses penjilidan/binding.

#### 8. Potong

Untuk menghasilkan buku yang rapi, setelah penjilidan kemudian dilakukan proses pemotongan pada bagian-bagian yang tidak rata. Pada tahap inilah produk yang berupa buku sudah menjadi produk jadi.



## 9. Pengepakan

Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses produksi. Tahap ini merupakan tahap pengepakan yang bertujuan untuk melindungi barang / produk dari hal-hal yang dapat merusak barang pada saat barang dikirim pada konsumen.

### 3.5. Pemasaran

#### 3.5.1. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran dari perusahaan penerbitan dan percetakan CV "GRAHA MULTI GRAFIKA " Jawa Tengah, DIY, sebagian kota Jawa Barat dan Jawa Timur.

Untuk memperlancar pemasaran tersebut, perusahaan membagi daerah pemasarannya. Untuk daerah Jawa Tengah dibagi dalam enam perwakilan dan tiap-tiap perwakilan membawahi empat sampai enam kabupaten. Pembagian tersebut berdasarkan letak geografisnya. Khusus untuk daerah Istimewa Yogyakarta hanya mempunyai satu perwakilan.

#### 3.5.2. Promosi Penjualan

Cara-cara dalam memasarkan produk ini antara lain dengan cara :

- Mengikuti pameran hasil produksi
- Pesanan dari konsumen
- Mempromosikan hasil produksi melalui salesmen

### 3.5.3. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan percetakan CV “ GRAHA MULTI GRAFIKA “ adalah secara langsung kepada konsumen. Khusus untuk melayani masyarakat sekitar perusahaan yang memerlukan buku terbitan CV “ GRAHA MULTI GRAFIKA “ maka perusahaan juga membuka suatu book shop yang khusus menjual buku-buku terbitan CV “ GRAHA MULTI GRAFIKA “ dengan memberikan potongan sebesar 20%.

### 3.5.4. Strategi Harga

Harga produk keluaran perusahaan ditetapkan berdasarkan metode costplus pricing, yaitu berdasarkan harga pokok produksi ditambah sejumlah keuntungan tertentu yang dikehendaki oleh perusahaan. Jumlah keuntungan tersebut biasanya antara 10% - 15% dari harga pokok.

Adapun cara pembayaran dalam penjualan adalah :

- a. Tunai, pembayaran diberi potongan 10%-20% untuk jasa cetak dan 40% untuk penjualan buku.
- b. Kredit, pembayaran dengan cara ini diberikan waktu dengan lama pembayaran 1,5-2 bulan dengan potongan harga sebesar 20%-25% untuk buku.
- c. Konsivasi, pembayaran dilakukan bila buku-buku telah terjual, sementara yang tidak laku dikembalikan kepada perusahaan.