

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PT. SURYA MAS AGUNG
DI SOLO**

SKRIPSI

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



oleh

**Nama : Eka Juwita Ningsih
Nomor Mahasiswa : 02 311 198
Program Study : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PADA PT. SURYA MAS AGUNG
DI SOLO**

SKRIPSI



ditulis oleh:

**Nama : Eka Juwita Ningsih
Nomor Mahasiswa : 02 311 198
Program Study : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI DENGAN JUDUL :

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT. SURYA MAS AGUNG
DI SOLO

Nama : Eka Juwita Ningsih

Nomor Mahasiswa : 02 311 198

Program Study : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, Januari 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

Albari M. Si

Drs. Albari, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT. SURYA MAS AGUNG DI
SUKOHARJO SOLO**

Disusun Oleh: EKA JUWITANINGSIH
Nomor mahasiswa: 02311198

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 14 Maret 2006

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Albari, M.Si

Penguji : Dra. Budi Astuti, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

MOTTO

☛ *Barang siapa menjalankan suatu jalan untuk menuntut ilmu, maka dianugerahkan Allah SWT kepadanya jalan ke surga*

(Al-Hadist)

☛ *Jika seseorang tetap tabah menghadapi kepahitan hidup yang hanya dalam waktu singkat, maka ia akan memperoleh kebahagiaan dalam waktu yang lama*

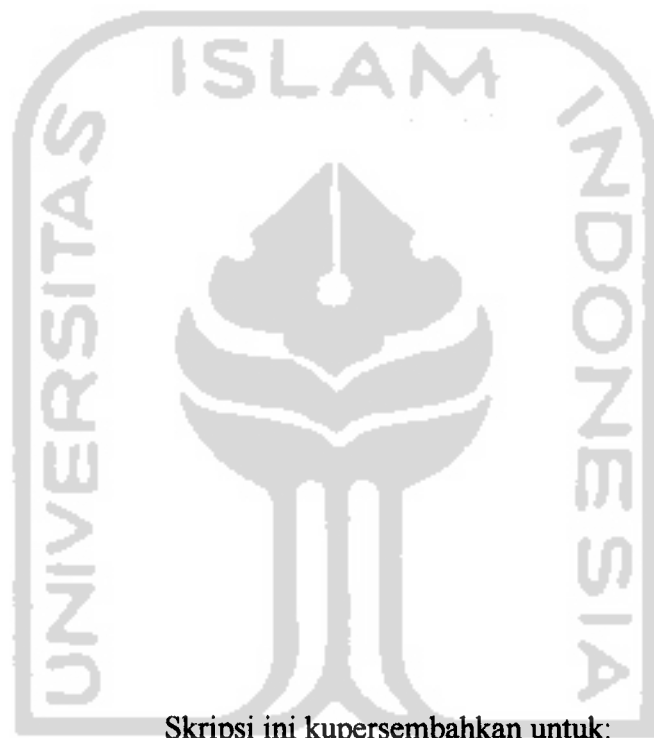
(Thariq bin Ziad)

☛ *Bekerjalah untuk dunia seolah – olah kamu akan hidup selama – lamanya, dan beribadatlh untuk akhirat seolah – olah kamu akan mati esok hari*

(Sabda rosul)

☛ *Kunci suatu keberhasilan adalah do'a, kesungguhan, kerja keras, kemauan, peluang dan ridho Allah SWT.*

PERSEMBAHAN



Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- Kedua orang tua tercinta, mohon maaf dan terima kasih atas kasih sayang, pengorbanan serta doa,
- Adik – adiku Rni, Usman, Uci,
- Mas Ferry.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, dengan segala kerendahan hati, penulis panjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya-Nya atas terselesaikannya penelitian dan penulisan skripsi ni.

Skripsi dengan judul “ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PT. SURYA MAS AGUNG DI SOLO” ini mencoba membahas variabel – variabel apa saja yang berpengaruh pada strategi pemasaran produk ban vulkanisir. Skripsi ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai salah satu usaha dalam pemecahan masalah secara akademik dengan penalaran yang sederhana dan bersifat teoritis.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata 1 (S1) pada program studi manajemen, bidang konsentrasi pemasaran, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Penulisan skripsi ini dapat berjalan dan selesai dengan baik berkat dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak.

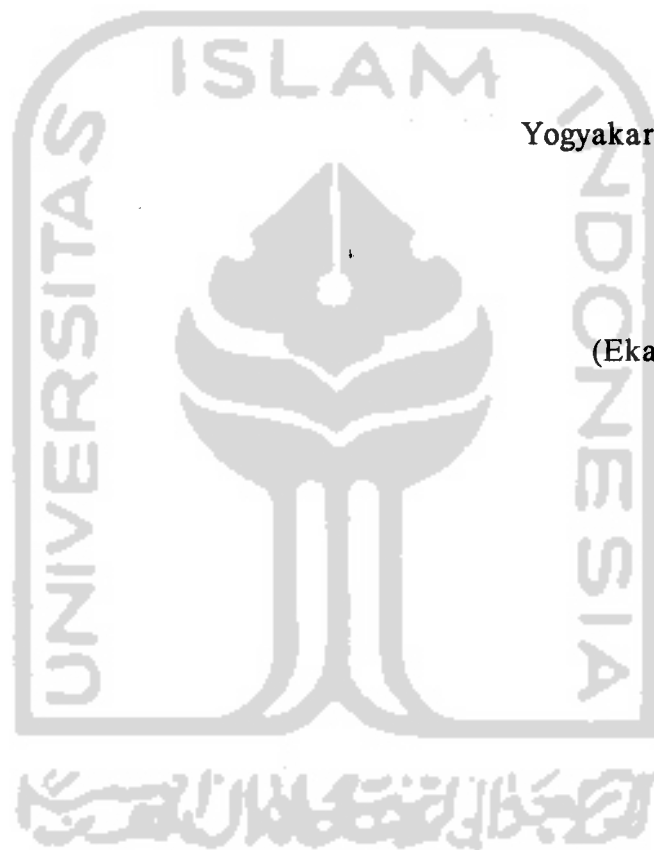
Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Luthfi Hasan, MS selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. Albari, M.Si selaku Dosen pembimbing skripsi yang telah sabar membimbing dan memberi masukan dan pengarahan yang sangat berguna bagi penulis.
4. Bapak Bambang Iswanto, ST selaku Brand Manajer PT. Surya Mas Agung cabang Sukoharjo Solo.
5. Bu'e dan Pak'e yang selalu memberikan dukungan moral dan material serta memberikan dorongan serta doa dan kasih sayang.
6. Rini, Usman, Ucret adik – adikku tersayang atas dorongan spirit dan doanya.
7. *Mas ferry “Dul ku”* yang telah menginspirasi, mendorong dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini hingga akhir.
I will be waiting for you in Solo
8. Kanca – kanca kos: kakak, ane, dede, mb nungky, mb neni, Lova, cery, makasih ya atas bantuannya selama ini.
9. Dady yang banyak menolongku
10. My red Shogun 125 ☺☺
11. Mas Rudy and mbak Ery terima kasih atas bantuannya
12. Pihak – pihak lain yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga amal kebbaikannya mendapat balasan dari Allah SWT.

Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan pada umumnya dan seluruh mahasiswa FE UII pada khususnya

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Yogyakarta, Januari 2006

Penulis

(Eka Juwita Ningsih)

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Judul Skripsi.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi.....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	vi
Halaman Motto.....	vii
Halaman Persembahan.....	viii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pemasaran.....	6
2.2 Konsep Pemasaran	10
2.3 Pengertian Strategi.....	13
2.4 Strategi Pemasaran.....	17
2.5 Pengertian MDTI.....	23
2.6 Implementasi Strategi Dalam Fungsi Pemasaran	32

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN METODE PENELITIAN

3.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	34
3.2 Lokasi Perusahaan	35
3.3 Struktur Organisasi	36
3.4 Visi dan Misi Perusahaan	36
3.5 Variabel Penelitian.....	37
3.6 Metode Penelitian	42

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal.....	51
4.2 Penentuan Posisi Bisnis.....	85
4.3 Penetapan Strategi	86

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN	96



DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Matrik Daya Tarik Industri.....	26
2.2	Penilaian Posisi Bisnis.....	30
2.3	Implikasi Strategis.....	31
3.1	Indikator Variabel Internal dan Eksternal.....	45
3.2	Indikator Variabel Internal.....	46
3.3	Indikator Variabel Eksternal.....	47
3.4	Penilaian Posisi Bisnis.....	48
4.1	Indikator Variabel Internal dan Eksternal.....	51
4.2	Penilaian Terhadap Nilai dan Bobot Variabel Internal.....	67
4.3	Evaluasi Variabel Internal.....	68
4.4	Penilaian Terhadap Nilai dan Bobot Variabel Eksternal.....	83
4.5	Evaluasi Variabel Eksternal.....	84
4.6	Matrik Daya Tarik Industri.....	86
4.7	Implikasi Strategis.....	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Strategi pemasaran merupakan strategi 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. Pada Era globalisasi telah menjadikan perjalanan bisnis dari satu kota ke kota lain sebagai hal yang biasa bahkan suatu rutinitas. Pertumbuhan perekonomian yang cepat, perkembangan teknologi modern di era globalisasi, serta krisis ekonomi yang melanda berbagai negara berkembang, beberapa tahun terakhir mengakibatkan persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis.

Kondisi perekonomian yang tidak stabil memberikan dampak terhadap daya beli konsumen pada suatu produk, sebelum terjadi krisis ekonomi terhadap jumlah permintaan yang relatif tinggi terhadap suatu produk, perubahan kondisi perekonomian suatu lingkungan bisnis mempunyai pengaruh yang besar terhadap jumlah permintaan suatu produk. Hal ini memunculkan bisnis vulkanisir yang omset penjualannya tidak seluruhnya terpengaruh oleh krisis dalam memasarkan suatu produk. Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai untuk mendapatkan keuntungan agar dapat bertahan hidup perusahaan harus mampu

mengelola produk dalam menghadapi perubahan selera dan keinginan konsumen yang dituju untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan akan menghadapi berbagai macam persaingan oleh perusahaan – perusahaan yang bergerak pada bidang yang sama. Persaingan merupakan suatu hal yang mutlak akan terjadi dalam dunia bisnis sekarang ini, apapun usaha yang akan dirilis tidak lepas dari adanya persaingan. Begitu pula dengan usaha vulkanisir ban yang dijalankan oleh PT. Surya Mas Agung.

Vulkanisir ban adalah memperbaiki kembali ban kendaraan yang telah tipis dengan menambah karet pada lapisan luar ban, sehingga menjadi ban yang baru kembali. PT. Surya Mas Agung menambah jumlah konsumennya dengan berkeliling menawarkan jasa ke perusahaan – perusahaan yang mempunyai armada kendaraan transport, untuk ditawarkan vulkanisir ban dengan mengajukan penawaran – penawaran khusus untuk perusahaan tersebut dalam perbaikan ban kendaraan, selain itu PT. Surya Mas Agung juga memberikan diskon khusus kepada perusahaan tetap yang selalu memakai jasa vulkanisir PT.Surya Mas Agung.

PT. Surya Mas Agung memiliki empat karyawan sales yang bertugas berkeliling ke perusahaan – perusahaan yang membutuhkan vulkanisir. Para sales dibagi per area (Area A 1 sales, Area B 2 sales) dalam pembagian tugasnya untuk menawarkan jasa vulkanisir ban. PT. Surya Mas Agung mempunyai banyak pesaing seperti Perusahaan vulkanisir Bandak, perusahaan Vulkanisir Vulkanir,

perusahaan Vulkanisir Ringin Semar. Yang seluruhnya merupakan kompetitor besar bagi PT. Surya Mas Agung.

Terdapat bermacam – macam strategi yang bisa diterapkan untuk memilih strategi yang paling tepat dan cocok serta sesuai untuk dilakukan oleh PT. Surya Mas Agung, maka penulis menggunakan Analisis Matrik Daya Tarik Industri, Matrik Daya Tarik Industri menggambarkan perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis, Matrik Daya Tarik Industri terdiri dari sembilan sel yang terbentuk setelah masing – masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan masing – masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi.

Dengan Matrik Daya Tarik Industri dapat diketahui posisi unit usaha pada masa sekarang dan juga memperkirakan posisi unit pada masa yang akan datang. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang diperlukan prediksi dengan cara mengidentifikasi variabel eksternal dan internal, penilaian terhadap variabel eksternal, dan penentuan posisi bisnis. Dengan indikator tersebut, maka perusahaan menggunakan daya tarik industri untuk menentukan skala prioritas.

Unit usaha yang dimiliki peluang tumbuh akan mendapatkan prioritas tinggi dan mempunyai keunggulan bersaing yang akan menentukan posisi bisnis perusahaan. Melihat arti pentingnya strategi pemasaran bagi perusahaan, yang

sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memilih judul :

**“Analisis Strategi Pemasaran Vulkanisir Ban Pada PT. Surya Mas Agung di
Solo“**

1.2 Rumusan Masalah

Tujuan dari rumusan masalah adalah untuk memperjelas pokok permasalahan dan dapat dijadikan sebagai pedoman kerja serta untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam pembatasan masalah. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

- 1 Bagaimana posisi bisnis PT. Surya Mas Agung saat ini ?
- 2 Bagaimana strategi pemasaran PT. Surya Mas Agung saat ini ?

1.3 Tujuan penelitian

- 1 Untuk menetapkan posisi bisnis perusahaan PT. Surya Mas Agung saat ini
- 2 Untuk menetapkan strategi pemasaran yang akan dilakukan perusahaan PT. Surya Mas Agung saat ini

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Vulkanisir Ban Pada PT. Surya Mas Agung di Solo”, peneliti berharap hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi beberapa pihak terkait, antara lain:

1 Bagi Perusahaan

Akan membantu manajemen dalam menetapkan strategi pemasaran yang baik dan terarah guna mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien

2 Bagi Peneliti

Sebagai bahan untuk menambah pengetahuan praktis dan pengalaman langsung dengan mengujicobakan teori yang ada sehingga diharapkan dapat meningkatkan pemahaman atas suatu aplikasi ilmu yang telah diperoleh.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pemasaran

Keberhasilan suatu perusahaan pada dasarnya tergantung pada keahlian dibidang pemasaran disamping bidang personalia, keuangan dan produksi. Hal ini disebabkan karena pemasaran merupakan penghubung antara perusahaan dengan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada konsumen dan melibatkan semua pihak, dari manajemen puncak hingga karyawan nonmanajerial.

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan guna mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan tujuan untuk meningkatkan volume penjualan. Dikatakan bahwa pemasaran itu berhasil apabila konsumen merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi serta merasa puas dalam menggunakan barang atau jasa yang dibelinya sehingga mereka akan melakukan pembelian kembali.

Pemasaran pada awalnya dikembangkan berhubungan dengan penjualan produk fisik. Pada masa sekarang pemasaran tidak hanya berkaitan dengan produk fisik saja, tapi telah mencakup juga pada pemasaran jasa. Untuk bisa memahami pemasaran jaa, perlu diketahui terlebih dahulu pengertian pemasaran itu sendiri. Sejak orang mengenal pemasaran banyak definisi

pemasaran yang telah di kemukakan. Definisi – definisi tersebut tampaknya berbeda tetapi sebenarnya mengarah pada inti yang sama.

Pengertian pemasaran dapat digunakan untuk menerangkan secara jelas arti pentingnya pemasaran. Menurut Kotler (1995, hal. 8), pemasaran diidentifikasi sebagai berikut:

Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang – barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa pengertian pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan dihasilkan, serta menentukan arah promosi dan produk perusahaan.

Sedangkan Kotler (1995, hal. 8) mendefinisikan pemasaran sebagai berikut:

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain.

Dari definisi ini dapat dijelaskan bahwa titik tolak dari pemasaran adalah kebutuhan, keinginan dan permintaan, produk, nilai, pertukaran dan transaksi pasar, pemasaran serta pemasar. Kebutuhan manusia adalah

keadaan merasa tidak memiliki kepuasan dasar. Kebutuhan tidak diciptakan oleh masyarakat atau pemasar, tetapi sudah melekat pada diri manusia.

Keinginan adalah sesuatu yang dirasa kurang karena lingkungan. Keinginan manusia sangat beraneka ragam bahkan tidak terbatas, tetapi alat pemuasnya terbatas. Tugas para pemasar adalah memecahkan masalah konsumen agar keinginannya menjadi kenyataan. Oleh karena itu, pemasar harus mampu menciptakan keinginan konsumen.

Permintaan adalah keinginan akan sesuatu produk yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan membelinya.

Keinginan akan berubah menjadi permintaan jika didukung dengan daya beli.

Jadi, perusahaan tidak hanya harus mengukur berapa banyak orang yang menginginkan produknya, tetapi juga berapa banyak yang benar – benar mau dan mampu membelinya.

Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Inti produk adalah pelayanan dan manfaat.

Pertukaran adalah tindakan seseorang untuk memperoleh produk yang diinginkan dengan menawarkan sesuatu sebagai ganti. Pertukaran merupakan konsep inti dari pemasaran. Karena pemasaran baru akan terjadi jika orang memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran. Sedangkan transaksi merupakan pertukaran nilai antara dua pihak. Nilai

merupakan kemampuan produk untuk memberikan kepuasan. Konsumen hanya mau membeli produk yang bernilai karena mereka memandang bahwa produk tersebut mempunyai nilai dan manfaat yang lebih tinggi dibanding harganya.

Pemasar adalah orang yang mencari sumber daya dari orang lain dan mau menawarkan sesuatu yang bernilai. Pemasar terlibat dalam kegiatan pemasaran yaitu mencari informasi, menganalisis, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi secara terus menerus kegiatan tersebut

2.2 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran merupakan falsafah bisnis yang mendasari usaha pemasaran dan menunjang keberhasilan bisnis yang dilaksanakan dengan tujuan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen.

Definisi dari konsep pemasaran menurut Lamarto dan Stanton (1999, hal. 14)

adalah :

Konsep pemasaran adalah seluruh kegiatan bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Dari definisi ini dapat dijelaskan bahwa konsep pemasaran merupakan suatu pengarahan bagi perusahaan dalam menetapkan

kebijaksanaanya dengan terlebih dahulu mengetahui keinginan konsumen dan memuaskan keinginan – keinginan itu secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing tanpa meninggalkan kepentingan perusahaan itu sendiri yaitu meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan laba.

Konsep pemasaran sampai saat ini sudah mengalami perkembangan bersamaan dengan semakin majunya masyarakat dan teknologi.

Ada lima konsep pemasaran menurut Kotler (1999, hal 19-36) yang mendasari cara organisasi melakukan kegiatan pemasarannya:

1. Konsep berwawasan produksi

Konsep berwawasan produksi berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya. Manajer organisasi memusatkan perhatiannya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi serta cakupan distribusi luas.

2. Konsep berwawasan produk

Konsep berwawasan produk berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik atau hal – hal inovatif lainnya.

Manajer dalam organisasi berwawasan produk memusatkan perhatian untuk membuat produk yang lebih baik dan terus menyempurnakannya.

3. Konsep berwawasan menjual

Konsep ini berpendapat bahwa para konsumen jika dibiarkan sendiri, biasanya tidak akan membeli produk – produk dari organisasi perusahaan tersebut. Oleh karena itu organisasi harus melakukan kegiatan penjualan yang agresif dan usaha promosi yang gencar. Konsumen akan membeli produk bila dirangsang dengan promosi.

4. Konsep berwawasan pemasaran

Konsep berwawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dibanding para pesaing.

Konsep pemasaran dimulai dengan penentuan sasaran pelanggan yaitu mengetahui kebutuhan dan keinginan mereka. Perusahaan memadukan dana mengkoordinasi semua kegiatan yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan, dan perusahaan akan mencapai labanya melalui upaya menciptakan dan mempertahankan kepuasan para pelanggan. Dengan kata lain, konsep pemasaran adalah suatu orientasi terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, didukung oleh usaha pemasaran terpadu yang ditujukan untuk membangkitkan kepuasan pelanggan sebagai kunci untuk memenuhi tujuan – tujuan organisasi.

5. Konsep berwawasan pemasaran masyarakat

Konsep berwawasan pemasaran masyarakat berpendapat bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhinya dengan lebih efektif serta lebih efisien dari pada saingannya dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Konsep pemasaran bermasyarakat meminta pemasar untuk menyeimbangkan tiga faktor dalam menentukan kebijaksanaan pemasaran mereka, yaitu keuntungan perusahaan, kepuasan pelanggan dan kepentingan umum

2.3 Pengertian strategi

Keberhasilan dan kesuksesan pada dasarnya tergantung pada kemampuan melihat adanya kesempatan dan peluang, penetapan tujuan yang jelas serta keluwesan dalam memanfaatkan kesempatan dan peluang yang ada. Elemen yang menyebabkan kesuksesan ini adalah strategi yang diformulasikan dengan baik dan dijalankan secara efektif.

Strategi merupakan bentuk dari tujuan – tujuan, kebijakan utama dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut yang dipaparkan sedemikian rupa sehingga dapat menerangkan dalam usaha apa organisasi bergerak atau seharusnya bergerak.

Dalam suatu perusahaan terdapat tiga tingkat strategi, yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis, dan strategi fungsional. Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Mereka bertanggung jawab atas kinerja keuangan perusahaan dan atas pencapaian tujuan-tujuan bukan keuangan seperti memperkuat citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan.

Strategi unit bisnis lebih diarahkan pada kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi ini berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu. Sedangkan strategi fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi – fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi unit bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional ini adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan strategi jangka pendek dibidang produksi, operasi, keuangan, pemasaran, dan hubungan karyawan serta menciptakan lingkungan yang kondusif dalam pencapaian tujuan jangka pendek tersebut.

Bentuk dari sebuah strategi perusahaan adalah penjelasan dari perencanaan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuan yang diterapkan dengan

memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kelemahan dalam bersaing.

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencapai pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki dimasa mendatang. Kedua, bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi untuk melayani pasar sasaran. Beberapa ahli merumuskan pengertian strategi sebagai berikut:

Pengertian strategi menurut Chadler (1999, hal. 10)

Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut

Menurut Gant (1999, hal. 10)

Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan – tujuan utama, kebijakan – kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh.

Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan

internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perusahaan dalam lingkungan, serta kesatuan kegiatan yang dilakukan pesaing.

Menurut Corey (1991, hal.71), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah;

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor Jain (1990, hal. 127)
 - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi
 - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit
 - c. Pengalaman komulatif 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
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing – masing lini.
3. Penetapan harga, yaitu penetapan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan
4. Sistem distribusi, yaitu saluran *wholesale* dan *retail* yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, personal selling, dan public relation

Sedangkan Glueck dan Jauch (1990, hal. 9) mendefinisikan strategi sebagai berikut:

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Dari berbagai pengertian strategi tersebut dapat dijelaskan bahwa suatu perusahaan memerlukan strategi karena adanya keterbatasan sumber daya, adanya ketidakpastian tentang kekuatan dan perilaku yang kompetitif, serta adanya kepuasan – kepuasan yang harus dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama dan kondisi yang sesuai.

2.4 Strategi Pemasaran

Pemasaran mempunyai peranan penting dalam pengembangan strategi karena pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, sedangkan perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal tersebut. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan masalah mengenai

bisnis apa yang dilakukan oleh perusahaan serta bagaimana bisnis tersebut dapat dijalankan dalam lingkungan yang kompetitif dengan bauran pemasaran untuk melayani pasar sasaran.

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitanya dengan variabel – variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen organisasi.

Strategi pemasaran biasanya terdiri dari prinsip – prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Strategi pemasaran membangun keunggulan bersaing dengan mengkombinasikan strategi untuk mempengaruhi konsumen dan bisnis, untuk menjadi suatu kumpulan kegiatan berfokus pada pasar yang terpadu. Strategi pemasaran menghubungkan organisasi dengan lingkungan dan pandangan pemasaran sebagai tanggung jawab seluruh organisasi, bukan hanya sebagai fungsi yang terspesialisasi.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor – faktor berikut:

1. Faktor lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor – faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal – hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

2. Faktor pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor – faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam system distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang – peluang yang belum terpenuhi.

3. Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

4. Analisis kemampuan internal

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada

faktor – faktor seperti teknologi, sumber daya financial, kemampuan pemaknufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

5. Perilaku konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei

6. Analisis ekonomi

Dalam analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis BEP (break even point), penilaian resiko / laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

7. Strategi penetapan pasar dan penentuan posisi

Strategi pasar sasaran, penetapan pasar sasaran artinya memilih konsumen (atau organisasi) yang akan dilayani manajemen dalam pasar produk jika kebutuhan dan keinginan pembeli bervariasi, pasar sasaran biasanya terdiri atas dua atau lebih segmen pasar produk, sekali pasar produk perusahaan telah diidentifikasi dan ditentukan keunggulannya, manajemen dapat memilih strategi penentuan sasaran. Keputusan ini

merupakan inti dari strategi pemasaran, karena penetapan sasaran akan menjadi pedoman penentuan tujuan dan pengembangan strategi penentuan posisi bisnis, dengan pilihan dari penetapan sasaran semua segmen ke hanya beberapa segmen dipasar produksi. Strategi penetapan sasaran dipengaruhi oleh kematangan pasar, keanekaragaman kebutuhan dan preferensi pembeli, ukuran perusahaan dibanding pesaingnya, sumber daya dan prioritas perusahaan, serta besarnya pasar yang diperlukan untuk mencapai keadaan keuangan yang menguntungkan.

Strategi penentuan posisi, strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produksi, saluran distribusi harga dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Strategi ini disebut bauran pemasaran (Marketing Mix) atau program pemasaran (Marketing Program). Strategi penentuan posisi ini memberikan konsep yang dapat digunakan untuk memutuskan peranan dan strategi dari setiap komponen bauran.

Langkah pertama dalam pengembangan strategi penentuan posisi adalah memutuskan apa yang hendak dicapai dari setiap pasar sasaran. Tujuan pemasaran dikembangkan pada setiap tingkat organisasi. Tujuan korporasi, termasuk fungsi pemasaran menunjukkan semua sasaran kinerja

(seperti, pertumbuhan, profit, kepuasan konsumen, pengembangan karyawan, dan tujuan lain). Tujuan yang lebih spesifik dibuat untuk setiap pasar sasaran.

Strategi penentuan posisi hendaknya memperhatikan hal – hal sebagai berikut:

1. Kinerja atau manfaat yang dipertimbangkan pembeli pada saat melakukan pembelian, termasuk kriteria tingkat kepentingannya
2. Bagaimana perusahaan membedakan dengan para pesaingnya
3. Hambatan utama produk saingan terhadap kebutuhan dan keinginan pembeli

Konsep penentuan posisi menunjukkan bagaimana kesadaran dan perhatian konsumen pasar sasaran dalam melihat perusahaan dan manajemennya. Penentuan posisi (*positioning*) berdasarkan referensi diartikan sebagai persaingan. Strategi pengembangan meliputi strategi produksi, distribusi harga, dan promosi. Semua komponen strategi tersebut membentuk suatu tim kerja yang saling melengkapi dan menguatkan satu sama lain.

2.5 Pengertian MDTI

Strategi pemasaran terdiri dari unsur – unsur pemasaran yang terpadu (4P dari *marketing mix* yaitu *product, price, promotion dan place*) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan – perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen. Untuk

menetapkan strategi pemasaran bisa dengan menggunakan pendekatan yang selama ini digunakan dalam strategi pemasaran seperti BCG dan MDTI.

Dalam operasionalnya , BCG memiliki 2 sumbu dan terdiri dari 4 sel kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertical dan sumbu horizontal. Sumbu vertical menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate) yang merupakan proksi daya tarik industri, sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relative (relative market share) yang dimiliki oleh masing – masing unit usaha strategis.

Pangsa pasar relative dianggap proksi kekuatan perusahaan. Jadi, dalam BCG baik lingkungan bisnis maupun variable internal perusahaan masing-masing hanya direpresentasikan oleh satu indikator saja. Variable eksternal (high bisnis) hanya diukur dengan tingkat pertumbuhan pasar, sedangkan keunggulan dan kelemahan perusahaan hanya diukur dengan besarnya pangsa pasar relative yang dikuasai pasar yang tumbuh mencerminkan adanya peluang bisnis, sedangkan besarnya pangsa pasar relative mencerminkan keunggulan perusahaan.

BCG menghadapi tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate) dengan pangsa pasar (market share) didalam menentukan strategi dan kebijaksanaan yang perlu diambil.

BCG berusaha mengatasi sebagian dari keterbatasan yang diantaranya adalah:

1. Seringkali sukar mendefinisikan pasar secara jelas, pengukuran bagian pasar dan tingkat pertumbuhan secara akurat dapat menjadi masalah. Ini menimbulkan kemungkinan ditorsi atau manipulasi
2. Membagi matrik kedalam empat sel berdasarkan empat skema klasifikasi tinggi/rendah agaknya terlalu sederhana. Ini tidak mempertimbangkan pasar yang tingkat pertumbuhannya rata – rata atau bisnis yang bagian pasarnya rata – rata
3. Matrik BCG tidak terlalu membantu dalam membandingkan peluang investasirelatif diantaranya unit – unit usaha dalam portofolio korporat

Sedangkan kelebihan matrik GE diantaranya:

1. Matrik Daya tarik industri menggunakan banyak factor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, bukan hanya satu factor (pertumbuhan pasar dan bagian pasar berturut – turut) yang digunakan dalam BCG,
2. Menambah matrik dari empat menjadi sembilan, menggantikan sumbu tinggi/sedang/rendah, untuk mempertajam perbedaan diantara posisi portofolio bisnis.

MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategi atau kadang – kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik masing – masing unit usaha strategi.

MDTI memiliki dua sumbu, vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif, menggambarkan daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI terdiri dari sembilan sel yang terbentuk setelah masing – masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan masing – masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah, 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 unit usaha strategi. Disamping itu, masing – masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi pemasaran yang seharusnya dipilih secara sederhana MDTI dapat dilihat dalam gambar berikut

Tabel 2 – 1
Matriks Daya Tarik Industri

Kekuatan bisnis	Daya tarik industri			
		Tinggi	Medium	Rendah
	Tinggi	2006		
	Medium			
	Rendah			

Unit usaha strategis yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertical bagian tinggi dan sumbu horisontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu – ragu mengembangkan Unit Usaha Strategi yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan pertumbuhannya strategi pertumbuhan menjadi satu – satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horisontal yang memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar unit usaha strategis yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen seharusnya melakukan investasi secara selektif. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat matrik daya tarik industri memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu

lebih bersikap hati – hati. Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempur bagi Unit Usaha Strategis yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Manajemen seharusnya tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih memungkinkan manajemen dapat memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi)

Matrik daya tarik industri berusaha menunjukkan posisi Unit Usaha Strategi pada saat sekarang dan mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Posisi unit usaha pada masa sekarang dalam matrik daya tarik industri baru dapat disusun setelah manajemen mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel eksternal dan internal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul serta kekuatan yang dimiliki perusahaan. Demikian juga dalam penentuan Unit Usaha Strategi pada masa yang akan datang

Prosedur penyusunan matrik daya tarik industri adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Variabel

Langkah pertama dari penyusunan MDTI adalah dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal serta keunggulan dan kelemahan perusahaan yang

bersumber dari variabel internal. Dengan penggabungan dua variabel ini maka akan dapat diketahui posisi pasar perusahaan.

2. Penilaian Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian terhadap masing – masing indikator dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing – masing indikator terhadap daya tarik industri

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing – masing indikator variabel dengan memberikan urutan sejak dari indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan pada pendekatan kuantitatif perumusanya adalah dengan menentukan bobot pada masing – masing variabel sejak dari 0.0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1.0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing – masing variabel diberi nilai mulai dari 1 sampai 5 yang menunjukkan nilai penting masing – masing variabel.

Nilai tersebut merupakan penggambaran dari penjelasan berikut:

1. Kelemahan utama (Major weaknesses)
2. Kelemahan (Minor Weakneses)
3. Netral
4. Kekuatan (Minor Strength)
5. Kekuatan Utama (Major Strength)

Kemudian setelah kita menentukan nilai dan bobotnya, untuk menentukan rating tertimbang kita dapat mengalihkan nilai dengan bobot tersebut untuk menganalisa maka dibandingkan antara jumlah rating tertimbang dan hasil rata – rata dari nilai (rating).

3. Penilaian posisi bisnis

Setelah nilai variabel internal dan eksternal dapat ditentukan langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing – masing Unit Usaha Strategi, dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkanya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan sumbu horisontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, posisi bisnis diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh berdasar nilai yang telah diperoleh pada kedua tahapan sebelumnya, maka posisi Unit Usaha Strategis

yang diperoleh pada tahun sekarang (misal tahun 2006) terlihat pada gambar

Tabel 2 – 2
Penilaian posisi bisnis

Kekuatan bisnis	Daya tarik industri		
	Tinggi	Medium	Rendah
Tinggi	2006		
Medium			
Rendah			

Arti dari contoh diatas dapat diketahui bahwa pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matrik persegi 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

4. Implikasi Strategis

Matrik daya tarik industri memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi unit usaha yang dimiliki daya tarik pasar yang besar diseyogyakan mendapat prioritas tinggi, jika unit usaha tersebut memiliki keunggulan bersaing. Implikasi strategis yang lebih detail dapat dilihat pada gambar

Tabel 2 – 3
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan pertumbuhan: ♦ Pertumbuhan dominasi ♦ Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif: ♦ Pertumbuhan Selektif Agresif ♦ Memelihara posisi ditempat lain	Selektif : ♦ Memelihara posisi ♦ Mencari sumber kas masuk ♦ Investasi alakadarnya
	Medium	Pertumbuhan selektif: ♦ Memimpin pasar berdasarkan segmen ♦ Memperbaiki kelemahan ♦ MmbangunKeungguln	Selektif : ♦ Tumbuh berdasar segmen pasar ♦ Spesialisasi investasi selektif	Panen / divestasi : ♦ Pemangkasan investasi minimal ♦ Bersiap divestasi
	Rendah	Selektif : ♦ Spesialisasi nencari ceruk pasar ♦ Mempertimbangkan akuisisi	Panen / divestasi : ♦ Spesialisasi mencari ceruk pasar ♦ Mempertimbangkan keluar dari pasar	Panen / divestasi : ♦ Mengikuti pemimpin pasar ♦ Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi

2.6 Implementasi Strategi Dalam Fungsi Pemasaran

Strategi perusahaan memerlukan dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum ditingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan – kegiatan untuk unit – unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang – bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia.

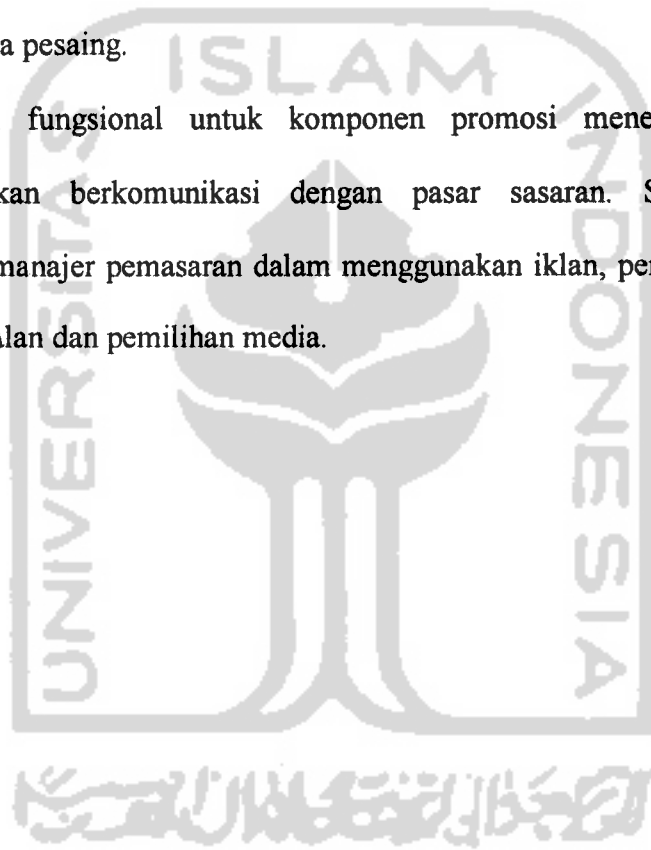
Peran fungsi pemasaran adalah mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk yang menguntungkan di pasar sasaran. Strategi fungsional pemasaran memberi pedoman kepada para manajer pemasaran dalam menentukan siapa akan menjual apa, dimana, kepada siapa, berapa banyak, dan bagaimana caranya. Strategi ini meliputi empat komponen, yaitu: produk, harga, tempat (distribusi), dan promosi.

Strategi fungsional untuk komponen produk dari fungsi pemasaran harus secara jelas mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi. Strategi ini harus menyajikan pernyataan komprehensif mengenai konsep produk dan mengenai pasar sasaran yang akan dilayani perusahaan. Dalam komponen produk ini tidak hanya terbatas pada jenis produk yang dijual, tetapi juga meliputi variasi produk dan diferensiasi produk.

Strategi fungsional untuk komponen harga merupakan pertimbangan terpenting dalam pemasaran. Strategi ini langsung mempengaruhi permintaan penawaran, profitabilitas, persepsi konsumen, dan reaksi pembuat peraturan. Strategi

penetapan harga dapat berorientasi pada biaya, pasar atau persaingan. Dengan orientasi biaya, keputusan penetapan harga akan dipusatkan pada biaya total dan biasanya menyangkut *mark up* (keuntungan) yang wajar. Penetapan harga yang berorientasi pasar, harga ditetapkan berdasarkan permintaan konsumen. Sedangkan penetapan yang berorientasi persaingan, keputusan penetapan harga dipusatkan pada keputusan harga pesaing.

Strategi fungsional untuk komponen promosi menetapkan bagaimana perusahaan akan berkomunikasi dengan pasar sasaran. Strategi ini harus memedomani manajer pemasaran dalam menggunakan iklan, penjualan tatap muka, promosi penjualan dan pemilihan media.



BAB III
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN
DAN
METODE PENELITIAN

3.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Surya Mas Agung Solo berdiri sejak sepuluh tahun yang lalu namun pabrik yang ada di kota solo baru berdiri sejak tahun 1993.

Pada tahun awal berdirinya PT. Surya Mas Agung hanyalah sebuah perwakilan perusahaan saja (perwakilan artinya tidak ada produksi namun ada pemasaran) yang mana semua ban yang akan di vulkanisir dikirim ke perusahaan yang ada di Surabaya (jln. Raya taman sepanjang, Sidoarjo). Tapi lama kelamaan perusahaan perwakilan ini kontribusi ban nya meningkat, dalam seminggu dapat mengirim ban ke Surabaya sebanyak 120 sampai 300 ban per minggu. Sehingga dengan pengiriman ban yang terus meningkat tersebut, maka dimungkinkan di buka kantor cabang beserta pabrik, yang salah satunya di Sukoharjo. Kantor cabang yang ada di Sukoharjo merupakan kantor cabang yang ke 11 dari 19 kantor cabang yang tersebar di Indonesia. 19 kantor cabang tersebut yaitu di Surabaya (kantor pusat), Bekasi, Semarang, Malang, Tulung Agung, Makasar, Tegal, Bandung, Banjarmasin, Tabunan, Solo, Ponorogo, Jember, Tuban, Banyuwangi, Purworejo, Mataram, Samarinda, dan Pontianak.

PT. Surya Mas Agung adalah suatu badan usaha perseorangan yang telah disahkan oleh Departemen Perindustrian dan Departemen Perdagangan. Sehingga dalam perkembangannya banyak menggunakan modal sendiri yang didapat dari pinjaman lunak di bank, tetapi meskipun berbentuk perusahaan perseorangan, tetapi perusahaan itu cukup besar dan tersebar diseluruh Indonesia.

Alasan kenapa didirikan perusahaan di Sukoharjo Solo, Karena di Solo banyak perusahaan otobus yang jumlahnya relative lebih banyak untuk ukuran kodya di banding daerah Jawa Tengah yang lain. Kebanyakan masyarakat Sukoharjo Solo berurbanisasi kekota sehingga banyak diperlukan alat transportasi, maka dipilihlah Solo sebagai tempat berdirinya perusahaan Vulkanisir ban.

3.2 Lokasi perusahaan

PT. Surya Mas Agung berkantor di jln. Raya Solo – Sukoharjo dukuh Turen Pandean Sukoharjo. Gedung terdiri dari dua bangunan, bangunan bagian belakan digunakan sebagai tempat berlangsungnya proses produksi, sedangkan bangunan bagian depan digunakan sebagai kantor pemasaran. Luas keseluruhan dari bangunan ini sekitar 2500m³

3.3 Struktur organisasi

Struktur organisasi perusahaan sangat sederhana dan tidak membutuhkan struktur organisasi yang sistematis. Dimana struktur organisasinya hanya terdiri dari brand manager, supervisor produksi dan marketing, keamanan, dan empat orang sales. Supervisor produksi terbagi menjadi dua bagian yaitu gudang dan operator. Struktur organisasi dibuat dan dibutuhkan supaya setiap orang atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut tahu dan sadar akan tugas dan kewajibannya serta memperjelas wewenang dan komunikasi tubuh organisasi tersebut. PT. Surya Mas Agung menjalankan system organisasinya secara kekeluargaan, setiap karyawan punya rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan sehingga rasa tanggung jawab akan tertanam.

3.4 Visi dan misi perusahaan

Visi dari PT. Surya Mas Agung Solo adalah menjadi perusahaan yang mampu bersaing dalam industri vulkanisir khususnya di Sukoharjo Jawa Tengah

Misi dari PT. Surya Mas Agung:

1. Mencapai target penjualan.
2. Menghasilkan produksi yang berkualitas dengan harga yang kompetitif.
3. Mencapai ketepatan waktu pengiriman pesanan ke pelanggan.

4. Menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya pada posisi yang tepat.

3.5 Variable penelitian

Dalam penelitian ini variable – variable yang akan diukur terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Masing – masing variable ditentukan oleh beberapa faktor seperti yang dijelaskan berikut ini:

Variable internal yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- 1 Kualitas produk

Kualitas produk yang baik merupakan salah satu daya tarik penjualan. Perusahaan harus dapat memutuskan dan menetapkan standar kualitas atas produk yang dihasilkan. PT. Surya Mas Agung memiliki dua kriteria kualitas, yaitu kualitas Super atau dingin dan kualitas standart atau panas. Dalam kualitas dingin bahan baku yang digunakan sangat berkualitas tinggi seperti karet alam, sintetis, obat – obat kimia, dan karbon black yang memiliki mutu paling baik. Sedangkan untuk produk yang berkualitas standart bahan bakunya sama dengan yang berkualitas dingin namun kualitas barangnya lebih rendah. Peningkatan kualitas biasanya memerlukan tambahan usaha dan biaya, oleh karena itu perusahaan harus mempertimbangkan tambahan manfaat sebagai peningkatan daya

tarik, dibanding dengan tambahan biaya. Tidak banyak manfaatnya meningkatkan kualitas jika para konsumen tidak dapat membedakan kualitas baik dan jelek. Produk vulkanisir yang baik tentunya harus tahan lama dan kuat (tidak gampang terkelupas). Kualitas produk yang dihasilkan sangat berpengaruh pada pembentukan citra produk di benak konsumen.

2 Saluran distribusi

Saluran distribusi merupakan tahapan – tahapan atau langkah – langkah dengan mana produksi di distribusikan dari produsen sampai ketangan konsumen. Saluran distribusi PT. Surya Mas Agung mencakup Solo, Klaten, Wonogiri, Jogja, Purwodadi dan Kulonprogo. Penentuan saluran distribusi juga menentukan kebijakan tentang siapa pelanggan langsung perusahaan sehingga dapat membatasi biaya distribusi yang dikeluarkan. Distribusi merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya, termasuk faktor distribusi yang mempunyai peranan besar bagi keberhasilan perusahaan dalam menyerap konsumen dan mencari pasar yang ada.

3 Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan dapat mempengaruhi besarnya biaya – biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya pemasaran perusahaan. Lokasi juga berpengaruh terhadap kebijakan pelayanan bagi para konsumen. Lokasi konsumen potensial yang relative mudah dijangkau memungkinkan mereka untuk melakukan pesanan melalui telepon. Persaingan dengan perusahaan lain juga dipengaruhi oleh lokasi konsumen. Lokasi konsumen yang dekat dengan perusahaan memungkinkan perusahaan lebih dikenal dan dapat menekan biaya angkut penjualan sehingga posisi akan lebih kuat. Keadaan sebaliknya dapat terjadi jika lokasi perusahaan jauh dari konsumen. PT. Surya Mas Agung berlokasi di jln. Raya Solo – Sukoharjo yang mana lokasinya terletak dipinggir jalan dan sering dilewati mobil transport sehingga memudahkan perusahaan otobus untuk melakukan transaksi dengan perusahaan vulkanisir ini dan mudah dikenal oleh konsumen.

4 Kebijakan harga

Harga mempunyai pengaruh terhadap penjualan, berbagai kebijakan harga jual dapat digunakan sebagai suatu daya tarik, misalnya dengan mengirimkan katalog – katalog harga. Kebijakan penentuan harga ini sangat tergantung pada bahan baku yang dipergunakan, dan proses produksinya. Tentu saja harga yang

ditetapkan oleh perusahaan harus dapat dijangkau oleh konsumen, karena sensitivitas konsumen terhadap harga suatu produk sangatlah besar, konsumen dapat beralih ke produk pesaing jika perusahaan tidak dapat menetapkan harga yang tepat. PT. Surya Mas Agung menetapkan kebijakan harga sesuai dengan penggunaan bahan baku yang dipergunakan dalam pembuatan produk, serta mengikuti naik turunya tingkat nilai rupiah. Karena bahan baku yang dipergunakan masih mengimport dan pembelianya menggunakan dolar. Jika naiknya nilai rupiah sampai 100% dampak pada vulkanisir sangat besar jika tidak sampai 100% maka pengaruhnya kecil.

5 Promosi

Sangatlah penting dalam memasarkan suatu , sehingga perlu diciptakan suatu bentuk promosi kepada konsumen agar konsumen dapat lebih mengenal dan mengkonsumsi produk dari perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan komunikasi dengan konsumen, promosi yang dilakukan oleh perusahaan berupa penawaran diskon yang diberikan lang sung kepada konsumen, dengan pemberian garansi apabila ban terkelupas kembali dan akan mendapatkan potongan harga sesuai dengan ketebalan ban yang di vulkanisir.

Variable eksternal yang dipergunakan dalam penelitian yaitu:

1 Struktur persaingan

Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu persaingan dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama seperti perusahaan Bandak, Perusahaan Vulkanir, Perusahaan Ringin Semar. Yang mana seluruh perusahaan itu merupakan kompotitor yang besar dalam dunia otomotif.

2 Sumber bahan baku

Bahan baku merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kelangsungan proses produksi. Perusahaan harus berusaha untuk mendapatkan sumber dan ketersediaan bahan baku demi kelancaran proses produksi. Bahan baku yang dipergunakan sebagian berasal dari Indonesia seperti karet alam, dan sebagian dari luar negeri seperti karbon black, karet sintetis, dan formula – formula tertentu .

3 Daya beli konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli suatu produk yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produknya. Daya beli konsumen untuk menggunakan ban vulkanisir sangatlah kuat karena mengingat harga ban vulkanisir lebih murah dibanding dengan harga ban orisinil.

4 Besarnya pasar

Besarnya pasar kira – kira sudah mencapai 50% untuk daerah Sukoharjo Solo, jumlah tersebut dapat dicapai dikarenakan konsumen merasa puas dan cocok dengan produkyang telah dipasarkan

5 Minat konsumen

Minat konsumen terhadap produk vulkanisir tetap tinggi, hal ini dilihat dari jumlah ban yang di vulkanisir sebanyak 150-200 ban per minggu. Hasil penjualan yang selalu mengalami kenaikan ini karena konsumen selalu melakukan pembelian ulang terhadap produk vulkanisir yang merasa cocok dengan produk yang ditawarkan.

3.6 Metode Penelitian

Penelitian ini adalah suatu studi kasus dengan tujuan untuk mengetahui posisi

PT. SURYA MAS AGUNG dengan metode Matrik Daya Tarik Industri

1. Variable Penelitian

Variable Penelitian dalam penelitian ini adalah variable eksternal yang mengidentivikasi peluang dan ancaman , sedangkan variable internal yang mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan

Berdasarkan persetujuan dari pimpinan cabang pada awal wawancara, maka peneliti menetapkan indikator – indikator yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan

Adapun indikator variable internal yang digunakan antara lain: kualitas produk, saluran distribusi, lokasi perusahaan, kebijakan harga, promosi, variasi produk, pangsa pasar, sedangkan untuk identifikasi variable eksternal yang digunakan antara lain: pertumbuhan pasar, struktur persaingan, sumber bahan baku, daya beli konsumen, minat konsumen, besarnya pasar, perubahan selera pasar.

2. Jenis dan metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yaitu cara berpikir dan berbuat yang telah dipersiapkan untuk melakukan suatu penelitian guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung terhadap PT. SURYA MAS AGUNG dengan pertanyaan – pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer ini adalah:

Metode Kuesioner

Metode kuesioner yaitu cara pengumpulan data dengan membagikan sejumlah daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis kepada pihak – pihak perusahaan yaitu direktur, manajer pemasaran, manajer operasional, manajer produksi, manajer personalia. Yang selanjutnya di jawab sesuai

dengan masalah yang ada pada daftar pertanyaan. Dalam penelitian, peneliti menggunakan bentuk angket tertutup, untuk peluang dan ancaman pertanyaan meliputi besarnya pasar, pertumbuhan pasar, struktur persaingan, daya beli konsumen, minat konsumen, dan perubahan selera konsumen. Sedangkan untuk kekuatan dan kelemahan pertanyaan meliputi pangsa pasar, variasi produk, citra produk, promosi, harga produk, lokasi perusahaan, saluran distribusi dan lokasi perusahaan.

3. Metode pengambilan populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi yang dipilih adalah pemimpin perusahaan (diruktur), manajer pemasaran, manajer operasional, manajer produksi, dan manajer personalia.

4. Metode analisis data

Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah dengan menggunakan matrik daya tarik industri (MDTI). Matrik daya tarik industri berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis atau kadang – kadang berdasarkan produk yang dihasilkan sumbu indikator – indikator yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (business strength) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan

berbagai indikator yang dipilih oleh manajemen, sedangkan sumbu indikator menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis

Prosedur penyusunan matrik daya tarik industri:

a. Identifikasi variable

Perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variable eksternal, sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berasal dari variable internal.

Table 3 – 1

Indikator variable internal dan eksternal

Indikator variable internal	Indikator variable eksternal
Kualitas produk	Struktur persaingan
Saluran distribusi	Sumber bahan baku
Lokasi perusahaan	Daya beli konsumen
Kebijakan harga	Minat konsumen
Promosi	Besarnya pasar

- b. Alasan penilaian dan pembobotan indikator variabel internal dan eksternal

Alasan yang diberikan berdasarkan atas nilai dan bobot dari variabel internal dan variabel eksternal yang terdapat pada perusahaan tersebut. Dalam memberikan penilaian pada nilai dan bobot variabel internal dan eksternal responden perlu memberikan alasan. Alasan yang diberikan oleh responden sesuai dengan nilai dan bobot yang mereka berikan pada variabel internal dan eksternal.

- c. Perhitungan nilai tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari bobot masing – masing indikator dikali dengan nilai yang didapat. Hasil perhitungan mempunyai nilai tertinggi 5 dan nilai terendah satu.

Table 3 – 2

Indikator variable internal

Variable internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Kualitas produk			
Saluran distribusi			
Lokasi perusahaan			
Kebijakan harga			
Promosi			
Total	1.00		

Table 3 – 3

Indikator variable eksternal

Variable internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Struktur Persaingan			
Sumber bahan baku			
Daya beli konsumen			
Minat konsumen			
Besarnya Pasar			
Total	1.00		

d. Penilaian posisi bisnis

Setelah menilai variable eksternal dan internal dapat ditentukan langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing – masing unit usaha strategis, dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Nilai variable eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variable internal diletakkan pada sumbu vertikal, posisi bisnis diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Gambar 3 – 4
Penilaian Posisi Bisnis

		KEKUATAN BISNIS		
		KUAT	BIASA	LEMAH
DAYA TARIK INDUSTRI	TINGGI	I	II	III
	SEDANG	II	III	IV
	RENDAH	III	IV	IV

Sumber: Suwarsono,2002

Untuk menggambarkan skala pada Matrik Daya Tarik Industri maka dibuat interval untuk masing – masing posisi. Terdapat tiga tingkatan dengan angka tertinggi adalah lima dan angka terendah adalah satu.

$$\text{Interval} = (5 - 1)/3 = 1.33$$

Kriteria penilaian posisi bisnis berdasarkan skala sebagai berikut:

1.0 – 2.33 = Rendah / lemah

2.34 – 3.67 = Medium / biasa

3.68 – 5.00 = Tinggi / kuat

e. Penetapan strategis

Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar besar akan mendapatkan prioritas tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki daya tarik pasar rendah akan mendapatkan prioritas lebih belakangan. Apalagi unit usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing.

BAB IV

ANALISIS DATA

Persaingan bisnis saat ini menjadi semakin ketat terutama pada perusahaan yang menghasilkan produk sejenis. Untuk menguasai pangsa pasar yang ada, perusahaan harus bekerja secara efektif dan efisien serta menentukan kebijaksanaan dan strategi pemasaran agar target penjualan yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh perusahaan.

Pembahasan skripsi ini di maksudkan untuk menganalisis data yang ada dalam PT. Surya Mas Agung yang terdiri dari indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang digunakan untuk memformulasikan strategi pemasaran. Alat analisis yang penulis gunakan adalah analisis Matriks Daya Tarik Industri yang meliputi tahap – tahap sebagai berikut :

1. Identifikasi variable internal dan eksternal
2. Penilaian variable internal dan eksternal
3. Penentuan posisi bisnis
4. Rekomendasi Strategi

4.1 Identifikasi Variabel Internal dan eksternal

Identifikasi variable internal dan eksternal merupakan langkah pertama dari penyusunan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan – kelemahan dan peluang – hambatan yang ada di perusahaan. Dalam identifikasi variabel ini, penulis melakukan penelitian langsung dengan metode kuesioner terhadap manajemen perusahaan. Dari penelitian tersebut dapat ditentukan indikator – indikator variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Variabel – variabel tersebut dapat dilihat dalam table 4 – 1

TABEL 4 – 1
INDIKATOR VARIABEL INTERNAL DAN EKSTERNAL
PT. SURYA MAS AGUNG

Indikator Variable Internal	Indikator Variable Eksternal
Kualitas produk	Struktur persaingan
Saluran distribusi	Sumber bahan baku
Lokasi perusahaan	Daya beli konsumen
Kebijakan harga	Minat konsumen
Promosi	Besarnya pasar

4.1.1 Identifikasi Variabel Internal

a) Kualitas produk

Kualitas produk yang baik merupakan salah satu daya tarik penjualan. harus dapat memutuskan dan menetapkan standar kualitas atas produk yang dihasilkan. PT. Surya Mas Agung memiliki dua kriteria kwalitas, yaitu kwalitas Super atau dingin dan kwalitas standart atau panas.

b) Saluran distribusi

Distribusi merupakan tahapan – tahapan atau langkah – langkah dengan produksi didistribusikan dari produsen sampai ketangan konsumen.

Saluran distribusi Surya Mas Agung Sukoharjo Solo mencakup Solo Klaten, Wonogiri, Jogja, Purwodadi dan Kulonprogo. Penentuan saluran distribusi juga menentukan kebijakan tentang siapa pelanggan langsung perusahaan sehingga dapat membatasi biaya distribusi yang dikeluarkan.

c) Lokasi perusahaan

PT.Surya Mas Agung berlokasi di jln. Raya Solo-Sukoharjo yang mana lokasinya terletak dipinggir jalan dan sering dilewati mobil transport sehingga memudahkan perusahaan otobus untuk melakukan transaksi dengan perusahaan vulkanisir ini dan mudah dikenal oleh konsumen.

d) Kebijakan harga

Harga mempunyai pengaruh terhadap penjualan, berbagai kebijakan harga dapat digunakan sebagai suatu daya tarik, misalnya dengan

mengirimkan katalog – katalog harga. Kebijakan penentuan harga ini sangat tergantung pada bahan baku yang dipergunakan, dan proses produksinya.

e) Promosi

promosi yang dilakukan oleh perusahaan berupa penawaran diskon yang diberikan langsung kepada konsumen, dengan pemberian garansi apabila ban terkelupas kembali dan akan mendapatkan potongan harga sesuai dengan ketebalan ban yang divulkanisir.

a. **Penilaian Variabel Internal**

Setelah mengidentifikasi variabel internal yang berpengaruh pada perusahaan, dilakukan penilaian terhadap masing-masing sub variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai yang selanjutnya akan menghasilkan nilai tertimbang yang merupakan hasil kali antara bobot dan nilai

Pemberian nilai untuk masing – masing indikator dilakukan setelah semua indikator ditentukan bobotnya. Penentuan nilai (rating) untuk masing – masing indikator dimulai dari 1 sampai 5 oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal baik itu kekuatan maupun kelemahannya. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai.

Adapun penentuan ratingnya untuk nilai adalah sebagai berikut:

- | | |
|---------------------|--------|
| 1. Major weaknesses | (1.00) |
| 2. Minor weaknesses | (2.00) |
| 3. Netral | (3.00) |
| 4. Minor Strength | (4.00) |
| 5. Major Strength | (5.00) |

Sedangkan penentuan rating untuk bobot adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------|--------|
| 1. Sangat tidak penting | (0.10) |
| 2. Tidak penting | (0.15) |
| 3. Netral | (0.20) |
| 4. Penting | (0.25) |
| 5. Sangat penting | 0.30) |

Menentukan prosentase (bobot) dimana dari hasil tersebut harus berjumlah 1.00 (100%).

Dalam penilaian variabel internal ini yang melakukan penilaian terdiri dari empat responden yaitu Brand Manajer, Kepala Produksi, Kepala Administrasi, dan Bagian Produksi (operator produksi).

b. Alasan setiap responden untuk variabel internal

Berdasarkan informasi nilai dan bobot diatas diperoleh informasi sebagai berikut:

1) Kualitas produk

• Responden 1

- Responden pertama adalah Brand Manajer, kualitas produk

PT. Surya Mas Agung telah memenuhi standart internasional untuk ban vulkanisir yang mana ban yang dihasilkan sangat tahan lama dan mampu bertahan lama untuk perjalanan jarak jauh. Hal ini merupakan alasan mengapa brand manajer memberikan nilai sebesar 5 pada kualitas produk PT. Surya Mas Agung.

- Kualitas produk dinilai sangat penting bagi perusahaan karena dapat memberikan manfaat bagi konsumen. Kualitas produk yang dihasilkan oleh PT. Surya Mas Agung telah memenuhi standart kualitas produk untuk kualitas ban vulkanisir yaitu tahan lama dan tidak mudah terkelupas. Hal ini dinilai penting untuk kemajuan perusahaan dimasa mendatang, dan ini merupakan alasan brand manajer memberikan bobot pada kualitas produk sebesar 0.30.

• Responden 2

- Kualitas produk PT. Surya Mas Agung sangat tahan lama untuk perjalanan jauh dan tidak mudah terkelupas, hal ini merupakan alasan mengapa kepala produksi memeberikan nilai sebesar 4 pada kualitas produk PT. Surya Mas Agung.

- Responden kedua adalah kepala produksi, kualitas ban vulkanisir didasarkan pada proses memproduksinya karena menggunakan alat – alat berteknologi modern dan mutu bahan baku yang berkualitas tinggi sehingga kualitas produk yang dihasilkan sangat baik. Hal ini dinilai penting oleh kepala produksi untuk menaikkan image perusahaan dan ini juga merupakan alasan mengapa kepala produksi memberikan bobot sebesar 0.25 pada kualitas produk.
- Responden 3
 - Kepala administrasi menilai bahwa kualitas produk PT. Surya Mas Agung sangat baik karena bahan baku yang dipergunakan memiliki kualitas terbaik untuk bahan baku pembuatan ban vulkanisir. Hal ini merupakan alasan mengapa kepala administrasi memberikan nilai pada kualitas produk sebesar 4 pada produk PT. Surya Mas Agung.
 - Responden ketiga adalah kepala administrasi, mengatakan bahwa produk PT. Surya Mas Agung telah menaikkan pendapatan perusahaan karena kualitas dan mutu produk yang dimiliki sangat diminati oleh konsumen, sehingga hal ini dinilai sangat penting oleh kepala produksi untuk kelangsungan perusahaan. Dan hal ini juga merupakan alasan mengapa kepala administrasi memberikan bobot sebesar 0.30 pada kualitas produk PT. Surya Mas Agung.

- Responden 4

- Pengerjaan ban vulkanisir pada PT. Surya Mas Agung dikerjakan dengan menggunakan mesin berteknologi modern sehingga kualitas yang dihasilkan sangat sempurna untuk ban vulkanisir. Hal ini merupakan alasan mengapa operator produksi memberikan nilai pada kualitas produk sebesar 5 pada kualitas produk PT. Surya Mas Agung.
- Responden keempat adalah operator produksi, menilai bahwa kualitas produk PT. Surya Mas Agung baik karena dikerjakan dengan teliti dan melalui beberapa tahap proses pembuatan yang dikerjakan secara sistematis dengan tenaga kerja yang telah terlatih dan ahli dalam bidangnya. Hal ini merupakan alasan operator produksi memberikan bobot pada kualitas produk sebesar 0.20.

2) Saluran distribusi

- Responden 1

- Saluran distribusi PT. Surya Mas Agung mencakup daerah Sukoharjo Solo dan saat ini telah mencakup 50% wilayah distribusi untuk wilayah Solo. Hal ini merupakan alasan mengapa brand manager memberikan nilai pada saluran distribusi sebesar 4.
- Brand manager menilai bahwa saluran distribusi PT. Surya Mas Agung telah menjangkau pasar sasaran terutama untuk pasar ban di

daerah Sukoharjo Solo. Hal ini merupakan alasan mengapa brand manajer memberikan bobot sebesar 0.20 pada saluran distribusi PT.Surya Mas Agung.

- Responden 2

- Saluran distribusi PT. Surya Mas Agung telah menjangkau pasar sasaran yaitu perusahaan – perusahaan otobus untuk wilayah Solo, Wonogiri dan sekitarnya. Hal ini merupakan alasan mengapa kepala produksi memberikan nilai sebesar 4 pada saluran distribusi PT.Surya Mas Agung.
- Kepala produksi mengatakan bahwa jumlah ban yang divulkanisir meningkat hal ini dikarenakan semakin luasnya pasar yang dijangkau perusahaan terutama untuk wilayah Sukoharjo,dan hal ini juga merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada saluran distribusi PT. Surya Mas Agung.

- Responden 3

- Kepala administrasi, perusahaan memberikan kemudahan kepada konsumen untuk memperoleh produk PT. Surya Mas Agung, hal ini bertujuan untuk menjangkau pasar yang luas dengan memberikan kemudahan bagi konsumen. Hal ini merupakan alasan mengapa memberikan nilai sebesar 4 pada saluran distribusi.

- Saluran distribusi PT. Surya Mas Agung telah mencakup sebagian besar pasar ban vulkanisir untuk wilayah Sukoharjo. Semakin luasnya pasar yang dijangkau sehingga memberikan keuntungan yang maksimal pada PT. Surya Mas Agung. hal ini merupakan alasan mengapa kepala administrasi memberikan bobot saluran distribusi sebesar 0.20.

• Responden 4

- Sebagian besar perusahaan otobus di Sukoharjo telah menggunakan produk ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung, hal ini merupakan alasan mengapa operator produksi memberikan nilai sebesar 4 pada saluran distribusi PT. Surya Mas Agung.

- Operator produksi, menyatakan bahwa karena banyaknya ban yang akan divulkanisir datang dari berbagai daerah, menandakan bahwa saluran distribusinya telah meluas, konsumen merasa puas dengan produk yang dihasilkan karena mutu dan kualitas produk dapat bertahan lama untuk perjalanan jarak jauh sehingga produk memiliki image yang baik dibenak konsumen dan konsumen percaya dengan produk ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada saluran distribusi.

3) Lokasi perusahaan

- Responden 1

- Brand manajer menilai bahwa lokasi perusahaan PT. Surya Mas Agung dekat dengan perusahaan otobus di wilayah Sukoharjo hal ini merupakan alasan mengapa memberikan nilai 5 pada lokasi PT. Surya Mas Agung karena letaknya yang strategis.

- Bagi brand manajer lokasi perusahaan dianggap tidak penting, yang paling penting adalah bagaimana memberikan yang terbaik untuk konsumen, dan karena letak perusahaan sejak awal telah berdiri dekat dengan perusahaan – perusahaan otobus sehingga memudahkan perusahaan untuk menjalin kerja sama dengan perusahaan otobus tersebut. Hal ini dijadikan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.10 pada lokasi perusahaan PT. Surya Mas Agung.

- Responden 2

- Kepala produksi menyatakan bahwa lokasi perusahaan sangat strategis dalam hal pembuangan limbah, sehingga kepala produksi memberikan nilai sebesar 4 pada lokasi perusahaan pada PT. Surya Mas Agung.

- Lokasi perusahaan dinilai tidak penting bagi kepala produksi dan menilai memproduksi produk yang berkualitas dan bermutu tinggi

dinilai lebih penting. Hal ini merupakan alasan mengapa kepala produksi memberikan bobot sebesar 0.15 pada lokasi perusahaan PT. Surya Mas Agung.

- Responden 3

- Karena lokasi perusahaan PT. Surya Mas Agung sangat dekat dengan konsumen sehingga tidak banyak mengeluarkan banyak biaya transport untuk mengantarkan produk yang dipesan oleh konsumen. Hal ini merupakan alasan kepala administrasi memberikan nilai sebesar 4 pada lokasi perusahaan
- Perusahaan mudah dalam membuang limbah pabriknya sehingga tidak memberikan dampak negative pada perusahaan. Hal ini merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada lokasi perusahaan PT. Surya Mas Agung.

- Responden 4

- Operator produksi menilai lokasi perusahaan sangat strategis dengan rumah tinggal mereka sehingga menilai lokasi perusahaan sebesar 4
- Karena letak lokasi perusahaan dekat dengan rumah tinggal para karyawan maka para karyawan tidak harus mengeluarkan banyak biaya transport untuk bekerja ke pabrik. Hal ini alasan mengapa

operator produksi memberikan bobot sebesar 0.20 pada lokasi perusahaan.

4) Kebijakan harga

- Responden 1

- Brand manager, harga pokok minimum ditetapkan oleh kantor pusat dan kemudian harga jual selanjutnya ditetapkan oleh perusahaan perwakilan daerah di wilayah yang bersangkutan. Kebijakan dari perusahaan berupa peninjauan secara berkala selama tiga bulan sekali mengenai harga pokok minimum ban vulkanisir menjadikan harga ban di tingkat konsumen akhir menjadi stabil. Pada kebijakan harga, brand manager menetapkan nilai sebesar 5.
- Dengan harga pokok yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk perusahaan perwakilan maka perusahaan tidak takut untuk bersaing dalam harga dengan perusahaan lain. Hal ini merupakan alasan mengapa brand manager memberikan bobot sebesar 0.20.

- Responden 2

- Kepala produksi, kebijakan harga yang dikeluarkan oleh perusahaan terhadap produk ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung sesuai dengan kualitas bahan baku yang di pergunakan dalam pembuatan produksi ban vulkanisir, kepala produksi memberikan nilai sebesar 4 pada kebijakan harga pada PT. Surya Mas agung.

- Dengan kualitas bahan baku terbaik yang dipergunakan dalam pembuatan produk ban vulkanisir maka perusahaan tidak perlu ragu untuk bersaing harga dengan perusahaan lain. Hal ini merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada kebijakan harga.

• Responden 3

- Kepala administrasi, kebijakan harga yang telah ditetapkan oleh perusahaan sama dengan kebijakan harga dipasaran sehingga tidak mempengaruhi daya beli konsumen, oleh karena itu kepala administrasi memberikan nilai sebesar 4 pada kebijakan harga PT. Surya Mas Agung.

- Dengan kebijakan harga yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perusahaan perwakilan tidak ragu untuk bersaing harga dengan perusahaan lain. Hal ini merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada kebijakan harga PT. Surya Mas Agung.

• Responden 4

- Menurut operator produksi dikarenakan harga yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan standart harga dipasaran maka konsumen dapat memperoleh harga yang sama dengan harga ban vulkanisir yang lain dan memperoleh kualitas produk yang lebih baik.

Operator produksi memberikan nilai terhadap kebijakan harga sebesar 4.

- Harga ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung sesuai dengan standart harga dipasaran maka perusahaan tidak sulit untuk memasuki pasar dan produk PT. Surya Mas Agung memiliki kualitas serta mutu produk yang tidak kalah dengan produk lain. Hal ini dinilai penting oleh operator produksi untuk menaikkan tingkat penjualan dimasa mendatang, dan hal ini juga merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.25 pada kebijakan harga PT. Surya Mas agung.

5) Promosi

• Responden 1

- Promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik konsumen dengan memberikan brosur kepada konsumen sudah dinilai efektif karena terlihat dari minat konsumen untuk menggunakan produk PT. Surya Mas Agung setelah melihat brosur tersebut. Hal ini menjadikan alasan mengapa memberikan nilai sebesar 5
- Dengan melihat brosur maka konsumen dapat langsung membandingkan kelebihan serta kekurangan produk, serta memudahkan konsumen untuk memilih produk yang diperlukan

oleh konsumen. Hal ini merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada promosi.

- Responden 2

- Promosi memberikan hasil penjualan lebih tinggi dibanding dengan tidak mempromosikan produk terutama promosi dengan brosur hal ini merupakan alasan mengapa memberi nilai 4 pada promosi.
- Dengan promosi yang dilakukan perusahaan memberikan dampak positif dalam tingkat penjualan produk yaitu berupa keuntungan pada perusahaan dan perusahaan tidak harus menerangkan secara langsung kepada konsumen tentang kelebihan dan kekurangan produk. Hal ini alasan memberikan bobot sebesar 0.20 pada promosi.

- Responden 3

- Kepala administrasi menilai bahwa promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan memberikan dampak positif dengan meningkatnya penjualan. Alasan ini memberikan nilai sebesar 4.
- Kepala administrasi menilai bahwa promosi dinilai tidak penting karena tanpa promosi pun produk telah mengalami tingkat penjualan yang tinggi. Dengan meningkatnya penjualan maka memberikan keuntungan pada perusahaan. Sehingga ini di jadikan alasan

mengapa kepala administrasi memberikan bobot sebesar 0.15 pada promosi yang dilakukan oleh PT. Surya Mas Agung.

- Responden 4

- Operator produksi menilai bahwa promosi yang digunakan perusahaan yaitu dengan penyebaran brosur memberikan tingkat penjualan tinggi sehingga produksi ban terus meningkat memberikan nilai pada promosi sebesar 5.
- Dengan memberikan kepuasan pada konsumen yaitu dengan memberikan mutu dan kualitas produk yang terbaik maka dapat meningkatkan tingkat penjualan produk. Oleh karena itu operator produksi menilai bahwa promosi dinilai tidak penting, yang dinilai penting yaitu memberikan yang terbaik pada konsumen yang telah ada serta menanamkan image produk yang baik sehingga konsumen percaya terhadap produk PT. Surya Mas Agung. Hal ini merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.15 pada promosi.

TABEL 4 – 2

PENILAIAN TERHADAP NILAI DAN BOBOT VARIABEL INTERNAL

No	Variabel Internal	Responden				Rata-rata nilai	Responden				Rata-rata bobot
		1	2	3	4		1	2	3	4	
1	Kualitas produk	5	4	4	5	4.5	0.30	0.25	0.30	0.20	0.26
2	Saluran distribusi	4	4	4	4	4	0.20	0.20	0.15	0.20	0.19
3	Lokasi perusahaan	5	4	4	4	4.25	0.10	0.15	0.20	0.20	0.16
4	Kebijakan harga	5	4	4	4	4.25	0.20	0.20	0.20	0.25	0.21
5	Promosi	5	4	4	5	4.5	0.20	0.20	0.15	0.15	0.18
							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Sumber: data primer diolah Tahun 2005

c. Evaluasi Variabel Internal

Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai yang selanjutnya akan menghasilkan nilai tertimbang yang merupakan hasil kali antara bobot dan nilai.

TABEL 4 – 3
EVALUASI VARIABEL INTERNAL

No	Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Kualitas produk	0.26	4.5	1.17
2	Saluran distribusi	0.19	4	0.76
3	Lokasi perusahaan	0.16	4.25	0.68
4	Kebijakan harga	0.21	4.25	0.89
5	Promosi	0.18	4.5	0.81
		1.00		4.31

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2005

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh, dengan nilai tertimbang sebesar 4.31, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan bisnis yang sangat besar. Kekuatan internal perusahaan menjanjikan perusahaan akan terus maju pada saat sekarang maupun beberapa tahun yang akan datang. Meskipun terlihat beberapa kelemahan pada sektor – sektor tertentu, tetapi perusahaan mampu untuk meminimalisir hal tersebut dengan kekuatan pada sektor potensial yang lain.

4.1.2 Identifikasi Variabel Eksternal

a) Struktur persaingan

Persaingan yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu persaingan dengan perusahaan yang bergerak dibidang yang sama seperti Perusahaan Bandak, Perusahaan Vulkanir, Perusahaan Ringin Semar. Yang mana seluruh perusahaan itu merupakan kompetitor yang besar dalam dunia otomotif

b) Sumber bahan baku

Bahan baku merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kelangsungan proses produksi. Perusahaan harus berusaha untuk mendapatkan sumber dan ketersediaan bahan baku demi kelancaran proses produksi. PT. Surya Mas Agung mempergunakan bahan baku yang sebagian berasal dari Indonesia seperti karet alam, dan sebagian dari luar negeri seperti karbon black, karet sintetis, dan formula – formula tertentu.

c) Daya beli konsumen

Kemampuan dari konsumen untuk membeli suatu produk yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produknya. Daya beli konsumen untuk menggunakan ban vulkanisir sangatlah kuat karena mengingat harga ban vulkanisir lebih murah dibanding dengan harga ban orisinil.

d) Minat konsumen

Minat konsumen terhadap produk vulkanisir tetap tinggi namun tidak selalu hasil penjualan selalu mengalami kenaikan. Besarnya pasar untuk PT. Surya Mas Agung kira – kira sudah mencapai 50% untuk daerah Sukoharjo Solo.

a. Penilaian Variabel Eksternal

Setelah mengidentifikasi variabel eksternal yang berpengaruh pada perusahaan, dilakukan penilaian terhadap masing – masing sub variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai

Adapun penentuan ratingnya untuk nilai adalah sebagai berikut:

- | | |
|----------------------|--------|
| 1. Major threat | (1.00) |
| 2. Minor threat | (2.00) |
| 3. Netral | (3.00) |
| 4. Minor Opportunity | (4.00) |
| 5. Major Opportunity | (5.00) |

Sedangkan penentuan rating untuk bobot adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------|--------|
| 1. Sangat tidak penting | (0.10) |
| 2. Tidak penting | (0.15) |
| 3. Netral | (0.20) |
| 4. Penting | (0.25) |
| 5. Sangat penting | (0.30) |

Dalam menentukan prosentase (bobot) dimana dari hasil tersebut harus berjumlah 1.00 (100%).

b. Alasan setiap responden untuk variabel eksternal

Berdasarkan informasi nilai dan bobot diatas diperoleh informasi sebagai berikut:

1) Struktur persaingan

• Responden 1

- Perusahaan telah mengetahui siapa saja pesaingnya serta mengetahui berapa banyak pesaing yang ada di pasar yang menjual produk sejenis. Hal ini menjadi alasan brand manager memberikan nilai 4 pada persaingan.
- Karena telah mengetahui siapa saja pesaing perusahaan maka perusahaan dapat mengantisipasi dengan baik persaingan diantara perusahaan sejenis tersebut. Dan hal ini dinilai sangat penting dalam perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang, sehingga ini dijadikan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.30 pada struktur persaingan.

• Responden 2

- Persaingan dengan perusahaan sejenis di wilayah Sukoharjo bukanlah merupakan hal yang mudah, karena apabila perusahaan

tidak menyediakan bahan baku yang berkualitas baik maka perusahaan akan mudah untuk tersaingi. Nilai yang diberikan oleh kepala produksi adalah sebesar 2.

- Karena persaingan dengan perusahaan sejenis di wilayah Sukoharjo bukanlah hal yang mudah maka perusahaan terus mengantisipasinya dengan memberikan kualitas dan mutu produk yang terbaik serta memenuhi semua keinginan konsumen. Hal ini menjadikan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20.

- Responden 3

- Apabila perusahaan tidak dapat memberikan yang terbaik pada produk maka akan tersaingi oleh perusahaan sejenis. Hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan. Kepala administrasi memberikan nilai pada struktur persaingan yang sangat rendah yaitu sebesar 2.
- Karena memberikan nilai yang rendah maka kepala administrasi berpendapat bahwa apabila persaingan antar perusahaan yang sejenis tidak dapat diimbangi seperti memberikan produk dengan kualitas yang terbaik maka perusahaan akan mudah tersaingi. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada struktur persaingan pada PT. Surya Mas Agung.

- Responden 4

- Operator produksi menilai bahwa struktur persaingan PT. Surya Mas Agung sangat ketat, perusahaan selain bersaing dengan perusahaan – perusahaan sejenis, perusahaan juga bersaing dengan vulkanir – vulkanir dipinggir jalan. Hal ini alasan mengapa operator produksi memberikan nilai sebesar 3.
- Karena struktur persaingan perusahaan sangat kompleks maka perusahaan akan terus meningkatkan mutu dan kualitas produk serta memberikan yang terbaik kepada konsumen, maka perusahaan akan terus tetap eksis dalam dunia vulkanisir. Dalam hal ini operator produksi memberikan bobot sebesar 0.25 pada struktur persaingan.

2) Sumber bahan baku

- Responden 1

- Sumber bahan baku pada PT. Surya Mas Agung tersupply dengan baik dan dengan mutu serta kualitas yang baik pula sehingga menghasilkan produk berkualitas. Hal ini merupakan alasan yang diberikan oleh brand manager pada sumber bahan baku yaitu dengan nilai 5.
- Dengan memiliki sumber bahan baku yang memiliki kualitas terbaik maka perusahaan tidak perlu khawatir untuk mencari bahan baku di tempat lain, karena bahan baku yang telah ada selama ini telah

menghasilkan produk yang optimal serta akan memberikan hasil produk yang memiliki kualitas internasional. Hal ini menjadikan alasan mengapa brand manajer memberikan bobot sebesar 0.20 pada sumber bahan baku.

- Responden 2

- Kepala produksi menilai bahwa bahan baku yang di pergunakan cukup baik karena sumber bahan baku berasal dari luar negeri sehingga menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, oleh karena itu mengapa kepala produksi memberi nilai 4.
- Sebagian sumber bahan baku berasal dari luar negeri dan memiliki kualitas internasional, maka produk yang dihasilkan memiliki mutu dan kualitas yang baik serta dikerjakan oleh tenaga – tenaga profesional. Hal ini menjadikan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada sumber bahan baku.

- Responden 3

- Bahan baku yang di gunakan dalam proses produksi sangat berkualitas yang diperoleh dari luar negeri sehingga dapat menghasilkan produk berkualitas internasional. hal ini menjadi alasan mengapa kepala administrasi memberikan nilai pada sumber bahan baku pada PT. Surya Mas Agung sebesar 4.

- Dengan adanya sumber bahan baku yang memiliki kualitas terbaik maka produk yang akan dihasilkan juga akan memiliki mutu dan kualitas yang terbaik pula. Hal ini dinilai penting karena akan meningkatkan nilai jual produk sehingga menjadikan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.25 pada sumber bahan baku.

- Responden 4

- Kualitas bahan baku dari luar negeri lebih memberikan hasil yang maksimal pada produksi. Hal ini alasan mengapa operator produksi memberi nilai pada sumber bahan baku sebesar 4.
- Karena bahan baku yang dipergunakan memberikan hasil yang maksimum pada produk yang dihasilkan, maka akan memberikan dampak yang positif pada perusahaan yaitu perusahaan akan mengalami keuntungan yang maksimum pada penjualan produk. Hal ini merupakan alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada sumber bahan baku.

3) Daya beli konsumen

- Responden 1

- Image produk yang dimiliki oleh PT. Surya Mas Agung telah tertanam dalam benak konsumen sehingga hal ini di pakai sebagai alasan mengapa brand manager memberikan nilai 5 pada daya beli konsumen untuk produk PT. Surya Mas Agung.

- Meningkatnya daya beli konsumen diakibatkan karena perusahaan selalu memberikan yang terbaik pada konsumen dengan kualitas produk dari bahan baku berkualitas internasional. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada daya beli konsumen.
- Responden 2
 - Produksi ban vulkanisir terus mengalami peningkatan hal ini karena dilihat dari daya beli konsumen terus meningkat. Kepala produksi memberikan nilai pada daya beli konsumen sebesar 4.
 - Dengan image produk yang telah tertanam dalam benak konsumen maka akan memberikan dampak positif pada kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga dapat meningkatkan daya beli konsumen terhadap produk. Hal ini menjadikan alasan mengapa brand manager memberikan bobot sebesar 0.20 pada daya beli konsumen.
- Responden 3
 - Tingkat penjualan ban vulkanisir mengalami peningkatan, hal ini terlihat dari daya beli konsumen yang tinggi pada produk ban vulkanisir. Oleh karena itu mengapa kepala administrasi memberikan nilai 4 pada daya beli konsumen.
 - Alasan mengapa tingkat penjualan ban mengalami peningkatan dikarenakan mutu dan kualitas produk yang dimiliki PT. Surya Mas

Agung telah dipercaya oleh konsumen. Hal ini menjadi alasan mengapa kepala administrasi memberikan bobot sebesar 0.20 pada daya beli konsumen

- Responden 4

- Semakin banyaknya ban vulkanisir yang di vulkanisir untuk memenuhi permintaan konsumen Operator memberikan nilai pada daya beli konsumen sebesar 4.
- Banyaknya ban yang divulkanisir menandakan bahwa daya beli konsumen terhadap produk sangat besjuga tinggi, karena harga ban orisinil dengan ban vulkanisir sangat jauh berbeda, dan konsumen lebih cenderung menggunakan ban vulkanisir yang harganya jauh lebih murah. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada daya beli konsumen

4) Minat konsumen

- Responden 1

- Dilihat dari daya beli konsumen yang tinggi, terlihat bahwa minat konsumen terhadap ban vulkanisir yang diproduksi oleh PT. Surya Mas agung cukup diminati, hal ini merupakan alasan mengapa brand manajer memberikan nilai 5 pada minat konsumen.
- Minat konsumen terhadap produk PT. Surya Mas Agung sangat tinggi dikarenakan selain harganya yang terjangkau, produk

PT.Surya Mas Agung memiliki kualitas internasional yaitu tidak mudah terkelupas. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada minat konsumen terhadap ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung.

- Responden 2

- Ban vulkanisir yang dihasilkan oleh PT. Surya Mas Agung terbuat dari bahan baku berkualitas tinggi sehingga minat konsumen terhadap ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung cukup tinggi. Kepala produksi memberikan nilai sebesar 4 pada minat konsumen.
- Karena produk ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung terbuat dari bahan baku yang berkualitas tinggi, hal ini memberikan dampak yang positif pada tingkat penjualan ban yang menandakan bahwa minat konsumen pada produk ban vulkanisir sangat tinggi. Ini menjadi alasan mengapa kepala produksi memberikan bobot sebesar 0.20 pada minat konsumen.

- Responden 3

- Dilihat dari pendapatan perbulan, dari hasil penjualan ban yang cukup baik. Hal ini menandakan bahwa minat konsumen terhadap ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung masih tinggi. Kepala administrasi menilai minat konsumen sebesar 4.

- Minat konsumen terhadap produk ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung tinggi, karena menilai bahwa kualitas produk ban yang dihasilkan baik, sehingga konsumen tertarik untuk menggunakan produk ban vulkanisir PT. Surya Mas Agung, hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan terbuat dari bahan baku berkualitas tahan lama dan tidak mudah terkelupas. Alasan ini memberikan bobot sebesar 0.25 pada minat konsumen dan dinilai penting dalam kelangsungan perusahaan di masa mendatang.

• Responden 4

- Jumlah produksi ban yang akan di vulkanisir semakin meningkat saja hal ini diakibatkan karena minat konsumen yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan PT. Surya Mas Agung. Hal ini merupakan alasan mengapa operator produksi memberikan nilai pada minat konsumen sebesar 4.
- Peningkatan produksi dikarenakan jumlah konsumen yang menggunakan produk PT. Surya Mas Agung meningkat. Hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan memiliki mutu terbaik yaitu tidak mudah terkelupas sehingga konsumen tertarik untuk menggunakan produk PT. Surya Mas Agung. Ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada minat konsumen.

5) Besarnya pasar

• Responden 1

- Brand manajer menilai bahwa PT. Surya Mas Agung Sukoharjo telah menguasai daerah Sukoharjo Solo meskipun cuma 50% hal itu telah mencakup target pasar, oleh karena itu mengapa brand manajer memberikan nilai pada besarnya pasar sebesar 5.
- Perusahaan telah menguasai pasar ban vulkanisir untuk wilayah Sukoharjo maka perusahaan tidak perlu kuatir terhadap besarnya pasar untuk pasar ban vulkanisir, sehingga hal ini dinilai tidak penting oleh brand manajer. Yang terpenting adalah bagaimana memberikan yang terbaik kepada konsumen, terus meningkatkan mutu dan kualitas produk. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.10 pada besarnya pasar.

• Responden 2

- Kepala produksi menilai bahwa besarnya pasar PT. Surya Mas Agung telah mencapai target meskipun besarnya pasar yang telah dicapai hanya mencakup wilayah Sukoharjo Solo saja. menilai besarnya pasar sebesar 5.
- Perusahaan telah menguasai pasar ban vulkanisir untuk wilayah Sukoharjo maka perusahaan terus meningkatkan mutu dan kualitas produk. Besarnya pasar yang telah dicapai sekarang ini oleh

PT.Surya Mas Agung dikarenakan perusahaan terus memberikan yang terbaik kepada konsumen sehingga memberikan image yang baik pula pada perusahaan. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.20 pada besarnya pasar.

- Responden 3

- Besarnya pasar yang dicapai PT. Surya Mas Agung Sukoharjo telah mencapai target pasar. Hal ini menjadi alasan mengapa kepala administrasi memberikan nilai sebesar 4 pada besarnya pasar.
- Bagi kepala administrasi besarnya pasar dinilai tidak penting karena perusahaan telah menguasai pasar untuk ban vulkanisir di wilayah Sukoharjo Solo, yang terpenting adalah bagaimana memberikan yang terbaik pada konsumen, memperbaiki mutu dan kualitas sehingga dapat meningkatkan penjualan. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot pada besarnya pasar sebesar 0.10

- Responden 4

- Produk PT. Surya Mas Agung telah di kenal di wilayah Sukoharjo Solo. Hal ini alasan operator produksi menilai besarnya pasar sebesar 4.
- Alasan mengapa besarnya pasar telah mencakup sebagian besar wilayah Sukoharjo disebabkan oleh promosi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik konsumen. Hal ini dinilai penting untuk

kemajuan perusahaan dimasa mendatang. Hal ini menjadi alasan mengapa memberikan bobot sebesar 0.15 pada besarnya pasar.

TABEL 4 – 4

PENILAIAN TERHADAP NILAI DAN BOBOT VARIABEL EKSTERNAL

No	Variabel eksternal	Responden				Rata-rata nilai	Responden				Rata-rata bobot
		1	2	3	4		1	2	3	4	
1	Struktur Persaingan	4	2	2	3	2.75	0.30	0.20	0.20	0.25	0.24
2	Sumber bahan baku	5	4	4	4	4.25	0.20	0.20	0.25	0.20	0.21
3	Daya beli konsumen	5	4	4	4	4.25	0.20	0.20	0.20	0.20	0.2
4	Minat konsumen	5	4	4	4	4.25	0.20	0.20	0.25	0.20	0.21
5	Besarnya Pasar	5	4	5	4	4.5	0.10	0.20	0.10	0.15	0.14
							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Sumber: data primer diolah Tahun 2005

c. Evaluasi Variabel Eksternal

Setelah mengidentifikasi variabel eksternal yang berpengaruh pada perusahaan, serta penilaian terhadap masing – masing sub variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai yang selanjutnya akan menghasilkan nilai tertimbang yang merupakan hasil kali antara bobot dan nilai.

TABEL 4 – 5
EVALUASI VARIABEL EKSTERNAL

No	Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Struktur Persaingan	0.24	2.75	0.66
2	Sumber bahan baku	0.21	4.25	0.89
3	Daya beli konsumen	0.2	4.25	0.85
4	Minat konsumen	0.21	4.25	0.89
5	Besarnya Pasar	0.14	4.5	0.63
		1.00		3.92

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan penilaian variabel eksternal diatas, perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat menjanjikan untuk terus mengembangkan kegiatan usahanya. Perusahaan akan terus bertahan dan tidak terpengaruh dengan berbagai ancaman bisnis yang kemungkinan akan muncul. Daya tarik industri yang diperoleh oleh perusahaan dengan nilai tertimbang sebesar 4.08 menunjukkan bahwa perusahaan sangat optimis terhadap kelangsungan hidup perusahaan dikemudian hari dengan banyaknya peluang yang dapat dimasuki oleh perusahaan, meskipun dihadapkan pada berbagai ancaman lingkungan bisnis yang cukup signifikan untuk memberikan pengaruh terhadap aktivitas bisnis.

4.2 Menentukan posisi bisnis

Dari hasil penelitian di atas maka akan didapat nilai tertimbang dari variabel eksternal yang berada pada sumbu daya tarik industri (sumbu vertikal) dan nilai tertimbang variabel internal yang berada pada sumbu kekuatan bisnis perusahaan (sumbu horizontal). Kedua nilai tertimbang tersebut digabungkan dan diletakkan pada sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Untuk menggambarkan skala pada Matrik Daya Tarik Industri maka dibuat interval untuk masing – masing posisi. Terdapat tiga tingkatan dengan angka tertinggi adalah lima dan angka terendah adalah satu.

$$\text{Interval} = (5 - 1)/3 = 1.33$$

Kriteria penilaian posisi bisnis berdasarkan skala sebagai berikut:

1.0 – 2.33	= Rendah / lemah
2.34 – 3.67	= Medium / biasa
3.68 – 5.00	= Tinggi / kuat

Nilai tertimbang yang diperoleh dari variabel eksternal sebesar 3.92 dan nilai tertimbang untuk variabel internal sebesar 4.31

Posisi bisnis PT. Surya Mas Agung dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4 – 6

Matrik Daya Tarik Industri

		KEKUATAN BISNIS		
		KUAT (3.68 – 5.00)	BIASA (2.34 – 3.67)	LEMAH (1.00 – 2.33)
DAYA TARIK INDUSTRI	TINGGI (3.68 – 5.00)			
	SEDANG (2.34 – 3.67)			
	RENDAH (1.00 – 2.33)			

Sumber: Suwarsono, 2002

4.3 Penetapan Strategi

Matrik daya tarik industri memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi unit usaha yang di miliki daya tarik pasar yang besar di seyogyakan mendapat prioritas tinggi, jika unit usaha tersebut memiliki keunggulan bersaing. Implikasi strategis yang lebih detail dapat dilihat pada gambar.

Tabel 4 – 7
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi dan pertumbuhan: <ul style="list-style-type: none"> ♦ Pertumbuhan dominasi ♦ Investasi maksimum 	Pertumbuhan selektif: <ul style="list-style-type: none"> ♦ Pertumbuhan Selektif Agresif ♦ Memelihara posisi di tempat lain 	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Memelihara posisi ♦ Mencari sumber kas masuk ♦ Investasi alakadarnya
	Medium	Pertumbuhan selektif: <ul style="list-style-type: none"> ♦ Memimpin pasar berdasarkan segmen ♦ Memperbaiki kelemahan ♦ MembangunKeunggulan 	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Tumbuh berdasar segmen pasar ♦ Spesialisasi investasi selektif 	Panen / divestasi : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Pemangkasan investasi minimal ♦ Bersiap divestasi
	Rendah	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Spesialisasi nencari ceruk pasar ♦ Mempertimbangkan akuisisi 	Panen / divestasi : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Spesialisasi mencari ceruk pasar ♦ Mempertimbangkan keluar dari pasar 	Panen / divestasi : <ul style="list-style-type: none"> ♦ Mengikuti pemimpin pasar ♦ Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi

Matrik ini menggambarkan posisi bisnis dan juga beserta strategi utama yang dianggap paling tepat untuk diimplementasikan oleh perusahaan terhadap keadaan bisnis perusahaan. Dari analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) PT. Surya Mas Agung terletak pada sel investasi dan pertumbuhan yang terdiri dari beberapa strategi yang dapat diterapkan yaitu :

- Pertumbuhan

Strategi ini dipilih karena selama ini PT. Surya Mas Agung sedang dalam pertumbuhan yang dapat memberikan peluang bagi perusahaan. Hal ini disebabkan karena semakin meningkatnya konsumen untuk membeli produk dari perusahaan. Sehingga perusahaan sangat baik untuk melakukan pengembangan di masa yang akan datang, dengan begitu maka perusahaan mempunyai peluang untuk pangsa pasar yang lebih baik. Dalam hal ini perusahaan telah mengalami peningkatan penjualan, terbukti dengan banyaknya pembeli yang merasa puas dengan produk yang di belinya dan citra produk dimata konsumen sangat baik dan harganya dapat di jangkau oleh konsumen.

- Dominasi

Strategi ini dilakukan dengan lebih memperhatikan pada salah satu variabel yang dianggap akan lebih meningkatkan perusahaan, dan citra produk merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh PT. Surya Mas Agung. Karena produk PT. Surya Mas Agung memiliki mutu dan kualitas yang tinggi

karena menggunakan bahan baku yang berkualitas, hal ini dapat dijadikan kekuatan perusahaan sehingga perusahaan harus dapat lebih meningkatkan citra produk tersebut, agar konsumen tidak meninggalkannya.

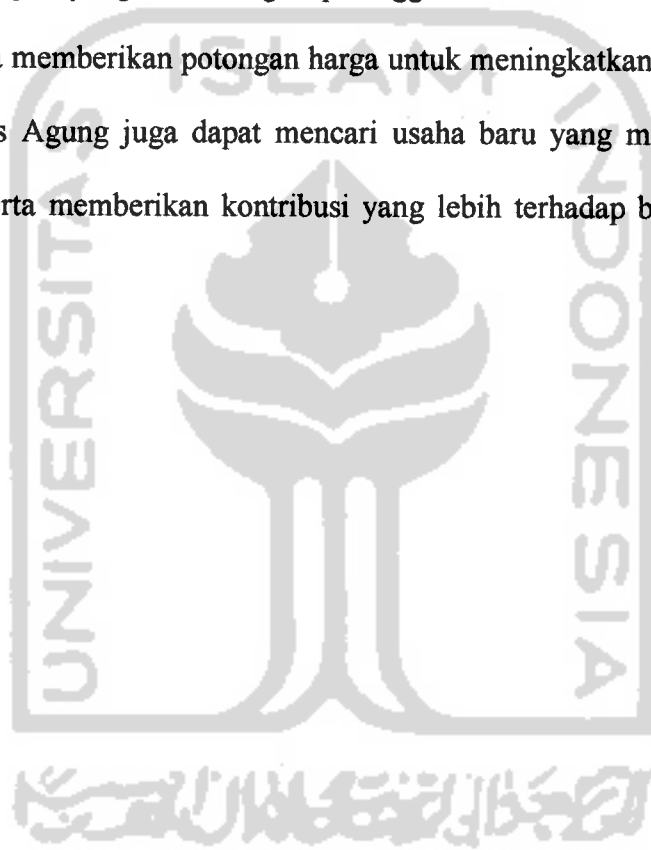
- Investasi maximum

Investasi maksimum dilakukan dengan menciptakan produk – produk baru yang belum diproduksi oleh PT. Surya Mas Agung yaitu seperti ban vulkanisir yang tahan lama tidak cepat tekelupas, sehingga perusahaan akan lebih menunjukkan keberhasilan dengan menciptakan produk baru tersebut dan konsumen akan merasa semua kebutuhannya dapat terpenuhi, sehingga akan lebih menciptakan kepercayaan konsumen pada PT. Surya Mas Agung. Dengan adanya investasi maximum ini maka akan meningkatkan volume penjualan karena produk yang dijual lebih banyak dan perusahaan akan dapat melakukan pengembangan di masa datang.

Strategi pertumbuhan merupakan suatu strategi dimana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh-kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis.

Pelaksanaannya dapat menggunakan pendekatan internal dan pendekatan eksternal. Pendekatan internal dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru untuk memasok bahan baku sedang pendekatan eksternal dengan cara membeli perusahaan baru baik secara akuisisi, merger maupun joint venture yang bertujuan untuk memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan perusahaan.

PT. Surya Mas Agung dapat mengimplementasikan strategi ini untuk masa mendatang dengan mengutamakan investasi di bidang peralatan dan mesin – mesin yang bermuatan teknologi, memberikan pengembangan dan pelatihan terhadap penguasaan teknologi untuk karyawan, wilayah pemasaran yang lebih luas, menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan ban vulkanisir serta memberikan potongan harga untuk meningkatkan jumlah pembelian. PT. Surya Mas Agung juga dapat mencari usaha baru yang mendukung kegiatan produksinya serta memberikan kontribusi yang lebih terhadap ban vulkanisir yang dihasilkan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penulisan skripsi ini memperoleh gambaran tentang keadaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Dari analisis lingkungan ini akan diketahui posisi bisnis perusahaan dan dapat ditentukan strategi pemasarannya. Dalam penelitian ini menggunakan analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dengan data yang diperoleh dari kuesuoner yang diisi oleh pihak perusahaan.

Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan, yaitu:

1. Strategi yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Surya Mas Agung yaitu strategi investasi dan pertumbuhan yang terdiri dari strategi pertumbuhan, dominasi dan investasi maksimum
2. Berdasarkan analisis Matrik Daya Tarik Industri maka posisi PT. Surya Mas Agung berada pada posisi tinggi. Ini dapat dilihat dari nilai tertimbang variabel internal sebesar 4.31 dan variabel eksternal sebesar 3.92
3. Posisi bisnis PT. Surya Mas Agung berada pada posisi besar dan kuat yang berarti bahwa pertumbuhan sudah baik bagi perusahaan maupun dari segi konsumennya atau pangsa pasarnya dan perusahaan harus mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang mampu bersaing.

4. Menurut hasil penelitian langsung dengan mengisi kuesioner yang telah dibagikan kepada pihak manajemen PT. Surya Mas Agung Sukoharjo Solo dapat dihasilkan indikator – indikator variabel eksternal maupun variabel internal. Dari variabel internal dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan dari variabel eksternal dapat dipisahkan antara peluang dan ancaman. Adapun kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu pertumbuhan pasar, variasi produk, promosi, dan lokasi perusahaan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PT. Surya Mas Agung Sukoharjo Solo adalah saluran distribusi, sumber bahan baku. Peluang yang dimiliki oleh PT. Surya Mas Agung yaitu pesaing baru yang potensial persaingan harga, promosi dan besarnya pasar. Sedangkan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan adalah meningkatnya daya beli konsumen.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, penulis dapat memberikan saran-saran yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan langkah selanjutnya dalam merumuskan strategi bisnis perusahaan.

1. Posisi bisnis PT. SURYA MAS AGUNG yang berada pada sel atas dari MDTI, merupakan kekuatan utama perusahaan untuk dapat melihat peluang - peluang dan mengambil peluang tersebut sehingga menjadi kekuatan bisnis bagi perusahaan. PT. SURYA MAS AGUNG harus mampu mempertahankan

posisi bersaingnya dengan terus meningkatkan kekuatan – kekuatan internal sehingga dapat mengurangi kelemahan dan menghadapi ancaman yang mungkin terjadi.

2. Perusahaan harus dapat meminimalisir ancaman – ancaman yang berada disekitar lingkungan bisnisnya dengan kekuatan yang dimiliki oleh internal perusahaan. Hasil perhitungan variabel eksternal menunjukkan bahwa struktur persaingan dan besarnya pasar memperoleh nilai – nilainya itu lebih rendah dibanding dengan variabel yang lain seperti sumber bahan baku, daya beli konsumen, dan minat konsumen. kekuatan perusahaan harus mampu menaikkan tingkat kepentingan dan kinerja yang dihasilkan oleh beberapa variabel diatas. Jika dibiarkan maka hal tersebut dapat menjadi ancaman kelak di masa depan. Meskipun perusahaan telah dapat menjaga kestabilan harga ban vulkanisir, hendaknya juga memperhatikan pada besarnya pasar dan lokasi perusahaan karena kedua hal tersebut juga memberikan pengaruh terhadap perusahaan walaupun sangat kecil.
3. Perusahaan dapat mengurangi kelemahan – kelemahan internal perusahaan dengan menaikkan variabel terhadap beberapa sub variabel internal yaitu di antaranya: gudang, kantor perwakilan, jumlah karyawan dan kedudukan brand manajer. Banyaknya jumlah gudang yang di miliki oleh perusahaan yang tersebar berbagai daerah pemasaran membuat perusahaan mampu untuk memenuhi kebutuhan ban vulkanisir tepat waktu sesuai dengan keinginan

konsumen. PT. SURYA MAS AGUNG hendaknya memilih penyalur dan pengecer ditingkat kabupaten yang benar – benar professional dan dapat dipercaya untuk meneruskan ban vulkanisir hingga benar – benar sampai ke pelanggan. Untuk itu kinerja dari kantor perwakilan harus lebih ditingkatkan sehingga dapat mengontrol kegiatan distribusi di daerah – daerah.



DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, David W (1996). *Pemasaran Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Phillip (1991). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad, Suwarsono (1996). *Manajemen Strategi, Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP - AMP YKPN.
- Pearce dan Robinson. (1997). *Manajemen Strategi, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian..* Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gant, Robert M. (1999). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknis, Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Glueck, William T dan Lawrence R. Jauch. (1990). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Hal : Pengisian Kuesioner

Kepada Yth. Bpk/Ibu/Sdr

Di SUKOHARJO

Dengan hormat,

Dengan segala kerendahan hati saya memohon kesediaan Anda untuk membantu mengisi angket (daftar pertanyaan) penelitian yang saya ajukan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah semata – mata untuk tujuan ilmiah dimana kuesioner ini kami gunakan sebagai data penyusunan skripsi dan kewajiban dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh derajat kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah “ Analisis strategi pemasaran pada PT. SURYA MAS AGUNG Sukoharjo, Solo “

Perlu diketahui bahwa angket ini dilihat semata – mata untuk penelitian ilmiah, bukan untuk yang lain dan dijamin kerahasiaannya. Jawaban Anda tidak akan mempengaruhi kondite Anda di instansi Anda. Oleh karena itu saya mohon kepada anda untuk menjawab angket ini dengan sejujurnya dan selengkapny.

Saya mengucapkan terima kasih banyak akan kesediaan anda yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini dan mohon maaf yang sebesar – besarnya apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati anda.

Hormat saya,

Eka Juwita

DAFTAR PERTANYAAN

Nama :

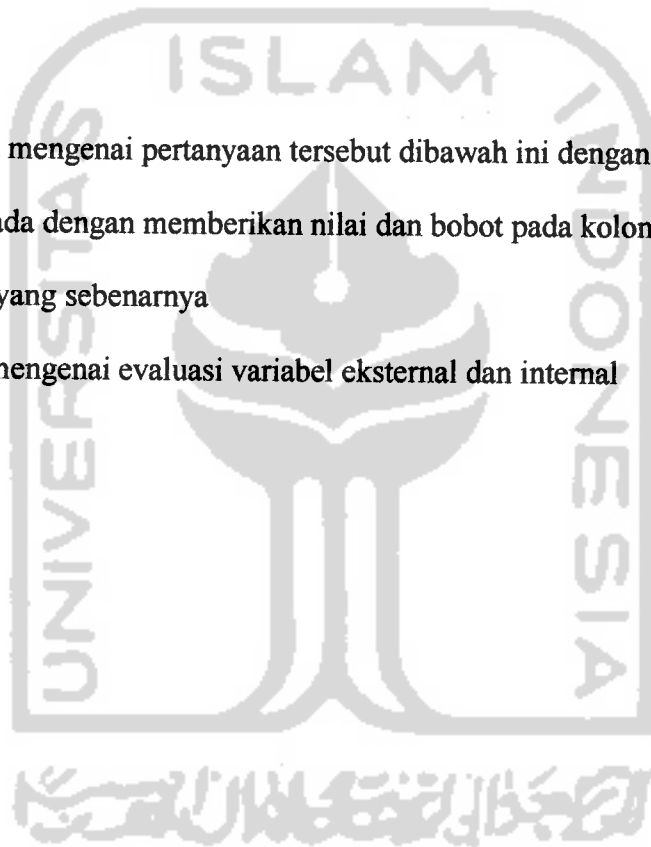
Umur :

Jenis kelamin :

Jabatan :

Berikan pendapat anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan petunjuk pengisian yang telah ada dengan memberikan nilai dan bobot pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya

Pendapat manajemen mengenai evaluasi variabel eksternal dan internal



A. Pengisian nilai faktor internal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kelemahan utama perusahaan (1.00)
2. Menunjukkan kelemahan perusahaan (2.00)
3. Kelemahan kekuatan relatif seimbang (3.00)
4. Menunjukkan kekuatan perusahaan (4.00)
5. Kekuatan utama perusahaan (5.00)

TABEL I

Variable Internal (kekuatan dan kelemahan) untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Internal	NILAI
1. Kualitas produk	
2. Saluran distribusi	
3. okasi perusahaan	
4. Kebijakan harga	
5. Promosi	
Total	

B. Pengisian nilai faktor eksternal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Peluang utama perusahaan (1.00)
2. Menunjukkan peluang perusahaan (2.00)
3. Peluang dan ancaman relative seimbang (3.00)
4. Menunjukkan ancaman perusahaan (4.00)
5. Ancaman utama perusahaan (5.00)

TABEL 2

Variabel Eksternal (peluang dan ancaman) untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Eksternal	NILAI
1. Struktur Persaingan	
2. Sumber Bahan Baku	
3. Daya Beli Konsumen	
4. Minat Konsumen	
5. Besarnya Pasar	
Total	

C. Untuk menentukan prosentase (bobot) dimana hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah 1.00 (100%)

1. Sangat tidak penting (0.10)
2. Tidak penting (0.15)
3. Netral (0.20)
4. Penting (0.25)
5. Sangat penting (0.30)

TABEL 3
Variable Internal

Untuk mengetahui tingkat peranannya dalam perusahaan

Variabel Internal	BOBOT
1. Kualitas produk	
2. Saluran distribusi	
3. Lokasi perusahaan	
4. Kebijakan harga	
5. Promosi	
Total	1.00%

D. Menentukan prosentase (bobot) dimana dari hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah 1.00 (100%)

1. Sangat tidak penting (0.10)
2. Tidak penting (0.15)
3. Netral (0.20)
4. Penting (0.25)
5. Sangat penting (0.30)

TABEL 4
Variable Eksternal

Untuk mengetahui tingkat peranannya dalam perusahaan

Variabel Eksternal	BOBOT
1. Struktur Persaingan	
2. Sumber Bahan Baku	
3. Daya Beli Konsumen	
4. Minat Konsumen	
5. Besarnya Pasar	
Total	1.00%