

# **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. MEDIA MUSTIKA PERSADA**

## **SKRIPSI**

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



Oleh :

Nama : Ony Hagi Marsetyo  
Nomor Mahasiswa : 02.311.309  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2007**

# **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN**

## **PT. MEDIA MUSTIKA PERSADA**

### **SKRIPSI**

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk**

**mencapai derajat Sarjana Strata-1 Jurusan Manajemen**

**pada Fakultas Ekonomi UII**



Oleh :

Nama : Ony Hagi Marsetyo

Nomor Mahasiswa : 02.311.309

Jurusan : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2007**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa penyatan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Juni 2007

Penyusun



(Ony Hagi Marsetyo)

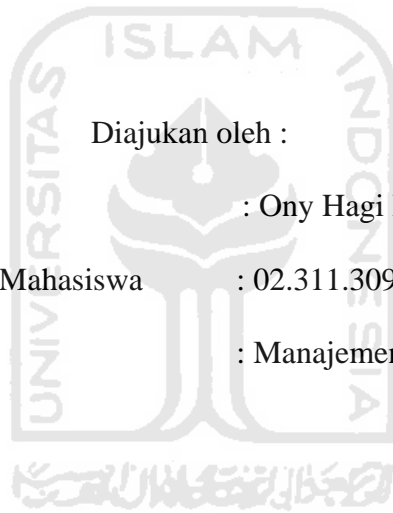
**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN

PT. MEDIA MUSTIKA PERSADA

Diajukan oleh :

Nama : Ony Hagi Marsetyo  
Nomor Mahasiswa : 02.311.309  
Jurusan : Manajemen



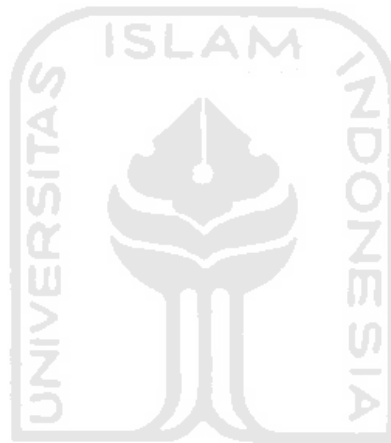
Yogyakarta, Juni 2007

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

(Suwarsono, Drs., H., MA.)

## HALAMAN PERSEMBAHAN



Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

- Bapak dan Ibu ku tersayang
- Kakak dan Adikku
- Dewi, makasih atas dorongan dan kasih sayangnya
- Teman-teman seperjuangan

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah – Nya, sehingga skripsi dengan judul “**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. MEDIA MUSTIKA PERSADA**” dapat diselesaikan walaupun melalui proses yang cukup panjang dan membutuhkan banyak kesabaran.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini hingga dapat terselesaikan, penulis banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Asma’i Ishak, M. Bus., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Suwarsono, Drs., H., MA. selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktunya dan dengan penuh kesabaran telah membantu penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
3. Ibu Siti Nurul Ngaini, Dra. selaku Dosen Pembimbing Akademik.

4. Bapak dan Ibu tercinta terimakasih atas doa dan dukungannya selama ini sehingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Kakak dan adik.
6. Dewi Andria Sari terima kasih atas bantuan dan kasih sayangnya, tanpa kamu aku bukan seorang yang berarti.
7. Semua teman – teman (Boncu, Bejo, Irwan, Sigit, Sinatria, Prima, Lukman, Kantin komuniti, Anak-anak minomartani, terimakasih atas bantuannya selama penyusunan skripsi ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga amal dan kebaikan yang telah diberikan, mendapatkan balasan yang sesuai dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

Sekian saja pengantar dari penulis. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan memberikan tambahan referensi untuk penelitian selajutnya.

*Wassalamualaikum wr.wb*

Yogyakarta, Juni 2007

(Ony Hagi Marsetyo)

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstrak.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Batasan Masalah .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Landasan Teori.....	11



2.2.1 Strategi.....	11
2.2.2 Pemasaran.....	16
2.2.3 Strategi Pemasaran.....	23
2.2.4 Bauran Pemasaran.....	28
2.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Pemasaran .....	29
2.2.6 Perilaku Konsumen.....	32
2.3 Hipotesis.....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1 Lokasi Penelitian.....	35
3.2 Variabel Penelitian.....	35
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	36
3.4 Data dan Tehnik Pengumpulan Data.....	37
3.4.1 Data yang Dibutuhkan.....	37
3.4.2 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.5 Populasi dan Sampel.....	38
3.5.1 Metode Pengambilan Sampel.....	38
3.5.2 Cara Pengambilan Sampel.....	39
3.6 Tehnik Analisis.....	39
3.6.1 Pengertian MDTI.....	41
3.6.2 Tehnik Penyusunan Matrik.....	43
3.6.3 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal.....	44
3.6.4 Penilaian Variabel Eksternal dan Internal.....	44
3.6.5 Penentuan Posisi Bisnis.....	46

3.6.6 Perumusan Strategi.....	47
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan.....	49
4.1.1 Variabel Internal.....	49
4.1.2 Variabel Eksternal.....	49
4.2 Penilaian Variabel Internal dan Variabel Eksternal.....	50
4.2.1 Penilaian dan Pembobotan Variabel Internal .....	50
4.2.2 Penilaian dan Pembobotan Variabel Eksternal Daya Tarik	
Industri.....	56
4.3 Penentuan Strategi Posisi Bisnis.....	63
4.4 Implikasi Strategis Bagi Perusahaan.....	67
4.5 Strategi Fungsional.....	70
4.5.1 Strategi Pemasaran.....	70
4.5.2 Strategi SDM.....	71
4.5.3 Strategi Operasional.....	71
4.5.4 Strategi keuangan.....	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76

## DAFTAR TABEL

Tabel		
2.1	: Langkah-langkah Segmentasi Pasar, Penetapan Pasar Sasaran, Penempatan Pasar.....	24
3.1	: Matriks Daya Tarik Industri.....	42
3.2	: Indikator Variabel Internal.....	45
3.3	: Indikator Variabel Eksternal.....	46
3.4	: Matriks Daya Tarik Industri.....	47
3.5	: Implikasi Strategis.....	48
4.1	: Indikator Variabel Internal dan Eksternal.....	50
4.2	: Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	51
4.3	: Interpretasi Variabel Internal.....	52
4.4	: Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	57
4.5	: Interpretasi Variabel Eksternal.....	58
4.6	: Posisi Bisnis PT. Media Mustika Persada.....	64
4.7	: Hasil Analisis Matrik Daya Tarik Industri PT.Media Mustika Persada.....	65
4.8	: Perkiraan Posisi Bisnis PT.Media Mustika Persada Tahun 2008...	66
4.9	: Hasil Pilihan Matrik Daya Tarik Industri PT.Media Mustika Persada.....	67

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1	: Surat Permohonan Ijin Penelitian .....	77
2	: Kuesioner.....	79
3	: Pengolahan Data.....	85
4	: Surat Bukti Penelitian.....	89



**ABSTRAKSI**



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Perubahan lingkungan politik, ekonomi, sosial budaya dan hukum merupakan dampak dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan keadaan ekonomi yang kurang menentu mengakibatkan iklim persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Hal ini akan mendorong perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan usaha yang biasa dilakukan dengan meningkatkan produksi, mutu produk dan menerapkan strategi pemasaran bagi perusahaan. Perusahaan dengan strategi yang terencana dan jelas akan mampu untuk mencapai tujuan sasaran. Adapun yang dimaksud dengan strategi pemasaran adalah: (Purnawarman, 2004:1)

*“Serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan”*

Makna yang terkandung dalam strategi tidak dapat dihindarkan dari peranan manajer yang memainkan peran aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi untuk menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah.

Pada dasarnya semua aktivitas dan prestasi perusahaan bermuara pada bidang pemasaran. Misalnya kemampuan untuk memproduksi akan menentukan produk apa yang harus dihasilkan yang dapat diterima di pasar atau tidak. Untuk mengantisipasi hal tersebut maka strategi pemasaran berperan dalam

menjembatani keinginan konsumen dan perusahaan. Hal ini berarti bidang pemasaran akan berhadapan langsung dengan manusia dan konsumen yang mempunyai corak serta keinginan maupun tingkah laku yang beraneka ragam. Namun apabila strategi pemasaran mengalami kegagalan dalam mempersatukan keinginan tersebut akan menyebabkan kegagalan bagi perusahaan dalam memasarkan produk. Hal ini berarti strategi pemasaran gagal dalam usaha memperoleh dana atau uang untuk pembiayaan operasi berikutnya, pengembangan serta pembagian keuntungan yang layak bagi pemiliknya.

Strategi bersaing yang tepat guna untuk mengantisipasi ancaman-ancaman (threats), persaingan dan memanfaatkan peluang (opportunity) yang muncul dari lingkungan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan sebagainya. Bila terjadi pengambilan keputusan yang salah, walau sekecil apapun dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan hasil penjualan dan pangsa pasarnya. Hal ini dapat dihindari dengan menggunakan perencanaan dan langkah perbaikan yang dirumuskan dalam suatu strategi.

Dalam pertumbuhan industri yang berkembang pesat saat ini, terdapat industri penerbitan buku, salah satu perusahaan tersebut adalah “*PT. Media Mustika Persada*”. Faktor penting yang mengawali didirikannya perusahaan ini adalah peluang pasar yang masih terbuka di dalam industri penerbitan buku. Jenis-jenis buku yang diproduksi oleh PT. Media Mustika Persada antara lain:

- A. LKS (Lembar Kerja Siswa) Sekolah Dasar
- B. Buku Umum (Keagamaan, kamus, Musik, Mewarnai, dsb)
- C. Media Cetak Promosi (Brossur, Poster, Nota, Amplop, Kop. Surat)

PT. Media Mustika Persada menerapkan sistem enam hari kerja, dengan jam kerja seperti umumnya dalam pelaksanaan produksinya. Proses produksi yang dilaksanakan meliputi :

- A. Pra Cetak (Naskah, Desain, Editing, Proses Film, Proses Master/Plate)
- B. Cetak
- C. Finishing (Susun, Lem, Jahit, Srink)

Hasil produksi khususnya buku, PT. Media Mustika Persada telah memiliki pangsa pasar di kawasan Jawa dan Sumatera.

Untuk menghadapi persaingan, perusahaan memerlukan persiapan strategi pemasaran, perencanaan yang tepat pula sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran menjabarkan rencana perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran produk atau pasar, dengan kata lain dapat diartikan sebagai suatu rencana terpadu dan menyeluruh yang berkaitan dengan kekuatan dan kemampuan perusahaan yang diinginkan. Terdapat bermacam – macam strategi yang biasa diterapkan untuk memilih strategi yang paling tepat dan cocok, 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 diidentifikasi, 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 Matrik Daya Tarik Industri untuk menentukan skala prioritas.

Strategi yang ada selain untuk kelangsungan hidup perusahaan juga sebagai sarana mengejar visi dan misi dari perusahaan yang senantiasa harus siap menghadapi globalisasi yang menjadi atmosfir baru bagi lalu lintas ekonomi dunia.

Oleh karena itu strategi mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan umumnya dan pada bidang pemasaran khususnya. Disamping itu strategi pemasaran yang diterapkan harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar tersebut. Dengan demikian strategi pemasaran harus dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa sasaran pasar.

Melihat pentingnya strategi pemasaran terhadap peningkatan volume penjualan, maka dalam penelitian ini penulis tertarik memilih judul:

**“ Analisis Strategi Pemasaran PT. Media Mustika Persada”**

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

1. Bagaimana posisi bisnis penerbitan PT Media Mustika Persada di masa yang akan datang?
2. Bagaimana strategi pemasaran penerbit PT. Media Mustika Persada di masa datang untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang?

## **1.3 BATASAN MASALAH**

1. Strategi pemasaran yang dilakukan PT. Media Mustika Persada terhadap peluang pasar dimasa yang akan datang.
2. Atribut yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah:
  - a. Harga  
Meliputi strategi penentuan harga yang kompetitif dalam menjual produk buku.
  - b. Kualitas  
Kemampuan untuk memberikan produk yang berkualitas menurut pandangan pasar.
  - c. Promosi  
Hal-hal yang dilakukan PT. Media Mustika Persada untuk mempromosikan produk buku.

## **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengidentifikasi posisi bisnis penerbitan PT. Media Mustika Persada di masa yang akan datang

2. Untuk mengidentifikasi strategi pemasaran penerbit PT. Media Mustika Persada di masa datang untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

## **1.5 MANFAAT PENELITIAN**

### **1. Bagi Penulis**

Melalui penelitian ini diharapkan bahwa penulis dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama ini di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia sebagai pendalaman teori dalam praktek dunia kerja.

### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan untuk mengevaluasi strategi pemasaran perusahaan serta digunakan dalam merumuskan dan menyusun strategi pemasaran yang tepat bagi penerbit PT. Media Mustika Persada.

### **3. Bagi Pihak Lain**

Dari penelitian ini diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi yang bermanfaat bagi pihak lain yang membutuhkan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Sigit Purnomo (2004) dengan judul “*Strategi Bersaing PT. Batik Ghofar Pekalongan Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar*”. Penelitian ini diarahkan pada strategi yang diterapkan perusahaan selama ini, yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang.

Dalam mengumpulkan data digunakan metode wawancara, daftar pertanyaan (kuesioner). Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam persaingan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada bagian tinggi matrik MDTI, ini berarti perusahaan batik Ghofar memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang dapat meningkat karena keunggulan atau kekuatan yang dimilikinya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa PT. Batik Ghofar memiliki kekuatan dan peluang yang besar sedangkan kelemahan dan ancaman relatif lebih rendah. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang ternyata masih besar, sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

Setaji (2003) meneliti tentang “*Strategi Pemasaran Pada PT. Bangun Sejahtera Abadi*” yang terletak di Salatiga, Jawa Tengah. Salah satu perusahaan pengolahan kayu yang cukup besar adalah PT. Bangun Sejahtera Abadi (PT. BSA) yang terdapat di kota Salatiga. Produk-produk yang dihasilkan beraneka ragam bentuknya mulai dari bingkai foto, rak buku, tempat mie instan, lemari hingga tempat tidur. Produk-produk tersebut didistribusikan hanya untuk orientasi ekspor ke Jepang. Adapun keunggulan dari produk-produk PT. BSA adalah kehalusan dan kerapian produk serta desain yang menawan dan dapat didesain menurut selera pembeli atau pemasar.

Di Salatiga, tidak sedikit perusahaan-perusahaan pengolah kayu yang tumbuh dan berkembang sehingga iklim persaingan boleh dibilang cukup ketat. Setidaknya terdapat 2 perusahaan pengolahan kayu yang cukup besar, yaitu Isanti dan Mulyo. Sehingga perusahaan PT. BSA harus mempunyai strategi bersaing untuk mengantisipasi diri dari ancaman-ancaman dan memanfaatkan peluang yang timbul dari lingkungan ekonomi, sosial budaya, teknologi dan lain-lain yang menjamin profitabilitas perusahaan. Strategi yang digunakan perusahaan saat ini dirasa belum mampu untuk menghasilkan laba yang maksimal.

Ratna (2003) meneliti tentang “*strategi bisnis PT. Trikarsa Nusantara*” dalam menghadapi persaingan pasar. Penelitian ini menggunakan dua alat analisis yang berbeda, pada penentuan posisi bisnis. Sedangkan pada penetapan strategi untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang menggunakan matrik SWOT. Penelitian ini meneliti tentang perumusan strategi bisnis yang dapat diterapkan perusahaan untuk memperbaiki posisinya.

Dengan menggunakan alat analisis MDTI (Matrik Daya Tarik Industri) dalam menetapkan posisi bisnis serta SWOT sebagai untuk pemilihan alternatif strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan. Berdasarkan analisis MDTI posisi perusahaan terletak pada sel selektif. Strategi yang tepat pada sel ini yaitu strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, investasi selektif. Sedangkan berdasarkan analisis SWOT strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan untuk menghadapi persaingan yang kompetitif adalah dengan melakukan strategi pengembangan produk, pengembangan pasar yaitu dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang ada, dengan cara memperkenalkan produk baru. Berdasarkan matrik SWOT disimpulkan bahwa perusahaan tidak menjanjikan peluang dan kekuatan yang dimiliki sehingga kelemahan dan ancaman dapat ditutup oleh kekuatan perusahaan.

Ina Hermawati (2003) meneliti tentang “*Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Insan Citra Prima Sejahtera Industri Pengolahan Terasi di Kota Tuban*”. Penelitian ini berlatar belakang industri pengolahan udang beku. Perusahaan yang dijadikan obyek penelitian adalah PT. Insan Prima Sejahtera. Berdasarkan penelitian dan pengamatan maka masalah yang dirumuskan adalah berada di posisi mana perusahaan dilihat berdasarkan faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) dan faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan), serta perumusan alternatif strategi perusahaan di masa yang akan datang.

Analisa yang digunakan dengan cara mengidentifikasi variabel internal dan eksternal, kemudian membuat penilaian kinerja dan penilaian bobot pengaruh variabel internal dan eksternal. Setelah itu dilakukan analisa SWOT dengan

menggunakan matrik IFAS dan EFAS kemudian dilanjutkan dengan membuat grand strategi SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan posisi bisnis perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera terletak pada kuadran I. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.

Dewi (2003) meneliti tentang “*Strategi Pemasaran PT. Ahad Net Internasional Solo*” dalam meningkatkan pangsa pasar perubahan kondisi perekonomian suatu lingkungan bisnis permintaan. Bisnis mempunyai pengaruh yang besar terhadap jumlah permintaan suatu produk. Hal tersebut memunculkan bisnis MLM (Multi Level Marketing) yang omset menjualnya tidak terpengaruh oleh krisis dalam memasarkan suatu produk.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai yaitu mendapatkan keuntungan supaya dapat bertahan hidup, perusahaan harus mampu mengelola produk dalam menghadapi perubahan selera dan keinginan konsumen yang dituju.

Atas dasar tersebut maka PT. Ahad Net internasional sebagai salah satu perusahaan yang menjalankan bisnis MLM (Multi Level Marketing) syariah dengan memasarkan produk yang dimilikinya. Adanya keinginan dan kebutuhan suatu produk mendorong konsumen untuk mengkonsumsi produk tersebut sehingga perusahaan harus mengetahui strategi pemasaran yang tepat digunakan agar dapat diterima konsumen sebagai pemakai produk.

Produk-produk yang dipasarkan oleh perusahaan yaitu: makanan kesehatan (nigela, madu asli, jamu-jamu, sari jahe, sari alang-alang), kosmetik

suci dan halal (lipstik, bedak, hand body lotion, body parfum, shampo), perlengkapan rumah tangga (detergen, sabun mandi, pasta gigi, pembersih batik, dan lain-lain), pendidikan dan pustaka islam (buku islam, buku bacaan, mainan anak-anak muslim, dan lain-lain).

Dengan adanya berbagai macam strategi yaitu strategi bersaing, strategi promosi, strategi pengembangan produk, strategi pertumbuhan pasar, strategi harga. Maka PT. Ahad Net internasional menggunakan matrik daya tarik industri (MDTI). MDTI berusaha menggambarkan posisi perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S). MDTI memiliki 2 sumbu yaitu sumbu vertikal untuk menggambarkan peluang dan ancaman. Untuk mengetahui strategi pemasaran diperlukan berbagai indikator yang dapat mengidentifikasi peluang, ancaman. Keunggulan, dan kelemahan perusahaan. Indikator yang digunakan yaitu besarnya pasar, pertumbuhan pasar, struktur persaingan, minat konsumen, perubahan selera pasar, harga variasi produk, lokasi perusahaan, daya beli konsumen, saluran distribusi, dan pangsa pasar.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1 Strategi**

Keberhasilan dan kesuksesan pada dasarnya tergantung pada kemampuan melihat kesempatan dan peluang penetapan tujuan yang jelas serta keluasan dalam memanfaatkan kesempatan dan peluang yang ada. Elemen yang menyebabkan kesuksesan 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.

Beberapa ahli merumuskan pengertian strategi sebagai berikut:

Menurut Chandler (Mudrajad Kuncoro, 2005:1)

*“Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”*

Menurut Andrews, (Mudrajad Kuncoro, 2005:1)

*“ Strategi adalah pola sasaran, tujuan dan kebijakan / rencana tujuan untuk meraih tujuan yang dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan”*

Menurut Itami (Mudrajad Kuncoro, 2005:1)

*“Strategi adalah menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi mengatakan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi seperti apa yang hendak dijalankan”.*

Definisi- definisi ini mempunyai banyak kesamaan. Frase “tujuan jangka panjang” dan “kebijakan umum” menyiratkan bahwa strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan “besar” yang dihadapi organisasi dalam melakukan bisnis, yakni suatu keputusan yang menentukan kegagalan dan kesuksesan organisasi. Penekanan pada “pola tujuan” dan “kerangka Kerja” menyatakan

bahwa strategi berkaitan dengan perilaku yang konsisten, maksudnya kembali. Yang terakhir, ide bahwa strategi “menetapkan perusahaan macam apa dan bagaimana seharusnya” menyatakan keputusan stratejik yang dibuat perusahaan seharusnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan, yang nantinya akan menentukan sukses atau tidaknya perusahaan dalam lingkungan kompetitif.

Dari berbagai pengertian strategis tersebut juga dapat dijelaskan bahwa suatu perusahaan memerlukan strategi karena adanya ketidakpastian tentang kekuatan dan perilaku yang kompetitif, serta adanya keputusan-keputusan yang harus dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama dan kondisi yang sesuai.

Karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi memiliki beberapa sifat antara lain (Wahyudi, 1996:17)

- Menyatu (*unified*), yaitu menyatu seluruh bagian-bagian dalam perusahaan
- Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
- Integral (*integrated*), yaitu mencakup seluruh strategi akan cocok / sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate, business dan fungsional*)

Strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan organisasi, sehingga inilah yang menjadi amat bermanfaat dan menjanjikan. Dengan menggunakan manajemen stratejik, manajer pada semua tingkat dari suatu perusahaan dapat berinteraksi dalam menyusun perencanaan stratejik dan mengimplementasikan strategi.

Manfaat manajemen stratejik adalah sebagai berikut:

- Formulasi strategi meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah. Manajer mendorong stafnya untuk menyadari pentingnya perencanaan justru akan diingatkan oleh stafnya dalam memantau dan memprediksi tanggung jawabnya karena mereka menjadi sadar tentang perlunya perencanaan stratejik.
- Keputusan stratejik berbasis kelompok akan dapat ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik. Proses manajemen menghasilkan keputusan yang lebih bagus karena interaksi kelompok dalam perusahaan menghasilkan variasi strategis yang lebih banyak. Selain itu, prediksi berdasarkan perspektif anggota kelompok dapat meningkatkan seleksi atas berbagai pilihan strategi.
- Dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategi akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan produktivitas dan bonus dalam setiap rencana stratejik, dan pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka.
- Penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi. Partisipasi dalam formulasi strategi akan membuat proses pengambilan keputusan menjadi demokratis dan jauh dari kesan otoriter.

Dalam strategi perusahaan terdapat 3 tingkat strategi yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis, strategi fungsional (Wahyudi, 1996:23).

- **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 atas pencapaian tujuan-tujuan bukan keuangan seperti: memperkuat citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab social 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 pasar dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan kondisi pasar tertentu.
- **Strategi fungsional** merupakan strategi dalam kerangka fungsi fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi unit bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk mencapai lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi.

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, dimana informasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan pencapaian suatu tujuan.(Wahyudi, 1996:31)

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

memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kelemahan dalam bersaing.

### **2.2.2 Pemasaran**

Pemasaran merupakan kegiatan pokok yang dilakukan suatu perusahaan dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan meningkatkan dan mengembangkan usaha untuk mendapatkan usaha yang profit dengan adanya suatu pertukaran sehingga pemasaran menjadi faktor yang penting dalam mengukur berhasil atau tidaknya perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis.

Suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar dan mempunyai persepsi tujuan yang positif dari konsumen maka kegiatan pemasaran harus dapat memberikan manfaat dan kepuasan kepada konsumen. Hal ini disebabkan oleh adanya tujuan pemasaran dalam suatu perusahaan yaitu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen secara kompetitif dan menguntungkan.

Sehingga pemasar mempunyai tugas yaitu meneliti kebutuhan konsumen yang selalu berubah yang dapat mempengaruhi pasar untuk menyesuaikan hasil produk berupa barang dan jasa dengan kebutuhan yang memang diperlukan konsumen.

Dalam perkembangannya pemasaran mengalami beberapa perubahan sehingga terdapat bermacam-macam pendapat tentang definisi pemasaran. Definisi pemasaran yang dikemukakan mulanya menitikberatkan pada barang kemudian lembaga-lembaga yang melaksanakan penjualan dan yang terakhir, pada fungsi-fungsi yang dilaksanakan dalam transaksi pemasaran.

Beberapa ahli merumuskan pengertian strategi sebagai berikut:

Kotler (2005:10) mendefinisikan pemasaran sebagai berikut:

*“pemasaran adalah suatu proses sosial yang dengan proses itu individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain”*

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa pemasaran adalah kegiatan manusia diarahkan pada usaha memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Definisi ini berdasarkan pada konsep inti, yaitu: kebutuhan, keinginan dan permintaan; produk, nilai, biaya dan kepuasan; pertukaran, transaksi dan hubungan, pasar, pemasaran dan pemasar.(Purnawarman, 2004).

Adapun tujuan pemasaran adalah mengenal dan memahami pelanggan dengan baik sehingga produk atau jasa cocok dengan pelanggan dan selanjutnya mampu menjual dirinya sendiri. Idealnya pemasaran menyebabkan pelanggan siap membeli sehingga yang tinggal hanyalah bagaimana membuat produknya tersedia.(Kotler, 2005:10)

Sedangkan proses pemasaran terdiri dari analisa peluang pasar, meneliti dan memilih pasar sasaran, merancang strategi pemasaran, merancang program pemasaran, dan mengorganisir, melaksanakan serta mengawasi usaha pemasaran.

Pemasaran dapat dipahami lebih lanjut dengan mendefinisikan beberapa konsep intinya, yang antara lain:

- **Kebutuhan, keinginan dan permintaan**

Ada perbedaan antara kebutuhan, keinginan dan permintaan. Kebutuhan manusia adalah keadaan dimana manusia merasa tidak memiliki kepuasan dasar. Kebutuhan tidak diciptakan oleh masyarakat atau pemasar, namun sudah ada dan terukir dalam hayati kondisi manusia. Keinginan adalah hasrat akan pemuas tertentu dari kebutuhan tersebut. Keinginan manusia dibentuk oleh kekuatan institusi sosial. Sedangkan Permintaan adalah keinginan akan sesuatu yang didukung dengan kemampuan serta kesediaan membelinya.

Keinginan menjadi permintaan bila didukung daya beli. Perbedaan ini bisa menjelaskan bahwa pemasar tidak menciptakan kebutuhan; kebutuhan sudah ada sebelumnya. Pemasar mempengaruhi keinginan dan permintaan dengan membuat suatu produk yang cocok, menarik, terjangkau dan mudah didapatkan oleh pelanggan yang dituju.

- **Produk**

Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan. Pentingnya suatu produk fisik bukan terletak pada kepelikannya tetapi pada jasa yang dapat diberikannya. Oleh karena itu dalam membuat produk harus memperhatikan produk fisik dan jasa yang diberikan produk tersebut.

- **Nilai, biaya dan kepuasan**

Nilai adalah perkiraan pelanggan tentang kemampuan total suatu produk untuk memenuhi kebutuhannya. Setiap produk memiliki kemampuan berbeda untuk memenuhi kebutuhan tersebut, tetapi pelanggan akan memilih produk mana yang akan memberi kepuasan total paling tinggi. Nilai setiap produk sebenarnya tergantung dari seberapa jauh produk tersebut dapat mendekati produk ideal, dalam ini termasuk harga.

- **Pertukaran, transaksi dan hubungan**

Kebutuhan dan keinginan manusia serta nilai suatu produk bagi manusia tidak cukup untuk menjelaskan pemasaran. Pemasaran timbul saat orang memutuskan untuk memenuhi kebutuhan serta keinginannya dengan pertukaran. Pertukaran adalah salah satu cara mendapatkan suatu produk yang diinginkan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya. Pertukaran merupakan proses dan bukan kejadian sesaat. Masing-masing pihak disebut berada dalam suatu pertukaran bila mereka berunding dan mengarah pada suatu persetujuan. Jika persetujuan tercapai maka disebut transaksi. Transaksi merupakan pertukaran nilai antara dua pihak. Sehingga transaksi tidak perlu dinegosiasikan setiap kali, tetapi sudah menjadi hal yang rutin. Hal ini dapat dicapai dengan menjanjikan serta menyerahkan mutu produk, pelayanan dan harga yang wajar secara kesinambungan.

- **Pasar**

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu serta mau dan mampu dalam pertukaran untuk memenuhi



kebutuhan atau keinginan itu. Istilah pasar untuk menunjukan pada sejumlah pembeli dan penjual melakukan transaksi pada suatu produk.

- **Pemasaran dan pemasar**

Pemasaran adalah keinginan manusia dalam hubungannya dengan pasar, pemasaran maksudnya bekerja dengan pasar untuk mewujudkan transaksi yang mungkin terjadi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Pemasar adalah orang yang mencari sumber daya dari orang lain dan mau menawarkan sesuatu yang bernilai untuk itu. Kalau satu pihak lebih aktif mencari pertukaran dari pada pihak lain, maka pihak pertama adalah pemasar dan pihak kedua adalah calon pembeli.

Pemasaran umumnya dipandang sebagai tugas menciptakan dan memperkenalkan dan menyerahkan barang dan jasa dari konsumen dan perusahaan lain. Pemasaran berhubungan dengan keseluruhan proses untuk memasuki pasar, membangun posisi yang mampu menghasilkan laba, dan membangun relasi pelanggan yang setia. Proses tersebut dapat terjadi hanya jika semua departemen bekerja bersama: departemen perekayasa merancang produk yang tepat, departemen keuangan menyiapkan dana yang dibutuhkan, departemen pembelian bahan-bahan bermutu, departemen produksi membuat produk-produk bermutu dengan tepat waktu, dan departemen akunting mengukur profitabilitas dari berbagai konsumen, produk dan wilayah.

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 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.

Berikut dapat dijabarkan 5 konsep yang bersaing yang dijadikan sebagai pedoman oleh organisasi untuk melakukan kegiatan pemasaran, antara lain (kotler, 2005:20)

- **Konsep Produksi**

Konsep ini adalah salah satu konsep tertua, yaitu akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya. Dalam hal ini memusatkan perhatiannya untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi serta cakupan distribusi yang luas. Konsep ini dapat dijalankan apabila permintaan produk melebihi penawarannya dan dimana biaya produk tersebut sangat tinggi. Kelemahan konsep pemasaran ini adalah pelayanan tidak ramah dan buruk.

- **Konsep Produk**

Konsep ini berpendapat bahwa pelanggan akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik dan inovatif dalam hal ini memuaskan perhatian untuk membuat produk yang lebih baik dan terus menyempurnakannya. Industri yang berwawasan ini cenderung tidak memperhatikan keinginan dan kebutuhan dari pelanggan, sehingga divisi pemasaran akan mengalami kesulitan dalam pemasaran.

- **Konsep Penjualan**

Konsep ini berpendapat bahwa kalau pelanggan dibiarkan saja, pelanggan tidak akan membeli produk industri dalam jumlah cukup sehingga harus melakukan usaha penjualan promosi yang agresif. Konsep ini beranggapan bahwa pelanggan enggan membeli dan harus di dorong supaya membeli dan harus di dorong supaya membeli. Konsep ini sering digunakan pada “Produk yang tidak dicari” atau tidak terpikir untuk dibeli serta pada industri yang mengalami kelebihan kapasitas produksi.

- **Konsep Pemasaran**

Konsep ini berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan industri terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari pada saingannya. Konsep berwawasan pemasaran bersandar pada empat pilar utama yaitu:

1. Pasar sasaran,
2. Kebutuhan pelanggan,
3. Pemasaran yang terkoordinir serta
4. Keuntungan

- **Konsep Bermasyarakat**

Konsep ini beranggapan bahwa tugas industri adalah menentukan kebutuhan, keinginan serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhi dengan lebih efektif serta lebih efisien dari pada saingannya dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan pelanggan dan masyarakat. Konsep pemasaran

bermasyarakat meminta pemasar untuk menyeimbangkan tiga faktor dalam menentukan kebijaksanaan pemasaran, yaitu:

1. Keuntungan industri jangka pendek.
2. Kepuasan pelanggan jangka panjang dan
3. Kepentingan umum dalam pengambilan keputusan.

### **2.2.3 Strategi Pemasaran**

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level berbeda. Dalam penyusunan konsep strategi pemasaran tidak terlepas dari aktifitas manajemen pemasaran. Manajemen pemasaran itu sendiri merupakan proses yang mencakup analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dan juga mencakup barang, jasa serta gagasan berdasarkan pertukaran dan tujuannya adalah memberikan kepuasan bagi pihak yang terlibat.

Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki dua dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi di masa yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi dimasa yang akan datang mencakup hubungan dimasa yang akan datang yang diharapkan terjalin dengan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi pemasaran adalah rencana pemasaran untuk menentukan pasar dan konsep bauran pemasaran. E.Jerome.McCarthy dan StanLY J. Saphiro dalam

Syahyunan, 2004 mendefinisikan Strategi pemasaran sebagai berikut:

*“Marketing strategy is a target market and a related marketing mix”*

*Strategi pemasaran adalah pasar sasaran dan bauran pemasaran yang berhubungan”.*

Dalam hal ini menurutnya terdapat dua bagian yang saling berhubungan:

1. Pasar sasaran: kelompok konsumen yang relatif sama yang ingin diraih perusahaan
2. Bauran pemasaran: variabel-variabel yang terkontrol yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memuaskan kelompok sasaran.

Inti pemasaran Strategis modern terdiri atas tiga langkah pokok yaitu Segmentasi, Penentuan Pasar Sasaran dan Positioning. Ketiga langkah ini sering disebut STP (Segmenting, Targetting dan Positioning).

**Tabel 2.1**

**Langkah-langkah Segmentasi Pasar, Penetapan Pasar Sasaran,  
Penempatan Pasar**

<b>Segmentasi Pasar</b>	<b>Menetapkan Pasar Sasaran</b>	<b>Penempatan Produk</b>
1. Identifikasi dasar-dasar segmentasi pasar. 2. Mengembangkan profit setiap segmen.	1. Mengembangkan metode penilaian atas daya tarik segmen 2. Memilih segmen yang akan dimasuki	1. Merumuskan penempatan produk pada masing-masing segmen yang dipilih sebagai sasaran 2. Mengembangkan bauran pemasaran bagi setiap segmen yang dipilih sebagai sasaran.

Sumber: Lubis, 2001

## 1. Segmentasi Pasar

Segmentasi Pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk kedalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen. Berdasarkan definisi diatas diketahui bahwa pasar suatu produk tidaklah homogen, akan tetapi pada kenyataannya adalah heterogen.

Pada dasarnya segmentasi pasar adalah suatu strategi yang didasarkan pada falsafah manajemen pemasaran yang orientasinya adalah konsumen. Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat dilakukan lebih terarah dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien dalam rangka memberikan kepuasan bagi konsumen.

Ada empat kriteria yang harus dipenuhi segmen pasar agar proses segmentasi pasar dapat dijalankan dengan efektif dan bermanfaat bagi perusahaan, yaitu:

- **Terukur** (*Measurable*), artinya segmen pasar tersebut dapat diukur, baik besarnya, maupun luasnya serta daya beli segmen pasar tersebut.
- **Terjangkau** (*Accessible*), artinya segmen pasar tersebut dapat dicapai sehingga dapat dilayani secara efektif.
- **Cukup luas** (*Substantial*), sehingga dapat menguntungkan bila dilayani.
- **Dapat dilaksanakan** (*Actionable*), sehingga semua program yang telah disusun untuk menarik dan melayani segmen pasar itu dapat efektif.

Kebijakan segmentasi pasar haruslah dilakukan dengan menggunakan kriteria tertentu. Tentunya segmentasi ini berbeda antara barang industri dengan

barang konsumsi. Namun dengan demikian secara umum setiap perubahan akan mensegmentasikan pasarnya atas dasar:

- **Segmentasi atas dasar geografis**, segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi pasar ke dalam unit-unit geografis seperti Negara, propinsi, kabupaten, kota, desa, dan lain sebagainya. Dalam hal ini perusahaan akan beroperasi di semua segmen, akan tetapi harus memperhatikan perbedaan kebutuhan dan selera yang ada di masing-masing daerah.
- **Segmentasi atas dasar demografis**, segmentasi pasar dapat dilakukan dengan memisahkan pasar ke dalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel-variabel demografis, seperti umur, jenis kelamin, besarnya keluarga, pendapatan, agama, pendidikan, pekerjaan dan lain-lain.
- **Segmentasi atas dasar psychografis**, segmentasi pasar ini dilakukan dengan cara membagi-bagi konsumen kedalam kelompok-kelompok yang berlainan menurut kelas sosial, gaya hidup, berbagai ciri kepribadian, motif pembelian, dan lain-lain.

## 2. Penentuan Pasar Sasaran (Target Market)

Adalah merupakan kegiatan yang berisi dan menilai serta memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki oleh suatu perusahaan. Apabila perusahaan ingin menentukan segmen pasar mana yang akan dimasukinya, maka langkah pertama adalah menghitung dan menilai potensi profit dari berbagai segmen yang ada tadi. Maka dalam hal ini pemasar harus mengerti betul tehnik-tehnik dalam mengukur potensi pasar dan meramalkan permintaan dimasa yang akan datang. Tehnik-tehnik yang dipergunakan ini sangat bermanfaat dalam

memilih pasar sasaran, sehingga pemasar dapat menghindarkan kesalahan-kesalahan yang bakal terjadi, atau paling tidak mengurangnya sekecil mungkin dalam prakteknya. Maka untuk tujuan tersebut perusahaan harus membagi-bagi menjadi segmen-segmen pasar utama, setiap segmen pasar kemudian dievaluasi, dipilih dan diterapkan segmen tertentu sebagai sasaran.

Dalam kenyataannya perusahaan dapat mengikuti salah satu diantara tiga strategi peliputan pasar, yaitu:

- **Konsentrasi pasar tunggal**, ialah sebuah perusahaan dapat memusatkan kegiatannya dalam satu bagian daripada pasar. Biasanya perusahaan yang lebih kecil melakukan pilihan ini.
- **Spesialisasi selektif**, sebuah perusahaan bergerak dalam berbagai kegiatan usaha yang tidak ada hubungan dengan yang lainnya, kecuali bahwa setiap kegiatan usaha itu mengandung peluang yang menarik.
- **Peliputan keseluruhan**, yang lazim dilaknakan oleh industri yang lebih besar untuk mengungguli pasar. Mereka menyediakan sebuah produk untuk setiap orang, sesuai dengan daya beli masing-masing.

### 3. Penempatan produk (Product Positioning)

Penempatan produk mencakup kegiatan merumuskan penempatan produk dalam persaingan dan menetapkan bauran pemasaran yang terperinci. Pada hakekatnya penempatan produk adalah: tindakan merancang produk dan bauran pemasaran agar tercipta kesan tertentu yang diingat konsumen. Bagi setiap segmen yang dimasuki perusahaan, perlu dikembangkan suatu strategi penempatan produk. Saat ini setiap produk yang beredar dipasar menduduki posisi



tertentu dalam segmen pasarnya. Apa yang sesungguhnya penting disini adalah persepsi atau tanggapan konsumen mengenai posisi yang dipegang oleh setiap produk dipasar(Lubis, 2001).

#### **2.2.4 Bauran Pemasaran**

Salah satu unsur dalam startegi pemasaran terpadu adalah Bauran Pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada satu segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarannya. Marketing mix merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari system pemasaran, variabel mana dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarannya. Variabel atau kegiatan tersebut perlu dikombinasikan dan dikoordinasikan oleh perusahaan seefektif mungkin dalam melakukan kegiatan pemasarannya. Dengan demikian perusahaan tidak hanya sekedar memiliki kombinasi kegiatan yang terbaik saja, akan tetapi dapat mengkoordinasikan sebagai berikut: *marketing mix* adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kombinasi empat besar pembentuk inti system pemasaran sebuah organisasi. Keempat unsur atau variabel bauran pemasaran ( *Marketing mix*) tersebut atau yang disebut four p's adalah sebagai berikut (Lubis, 2001) :

- Strategi Produk
- Strategi Harga
- Strategi Penyaluran/ Distribusi
- Strategi Promosi

### 2.2.5 Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran pada suatu perusahaan adalah (Lubis, 2001):

#### 1. Lingkungan Mikro Perusahaan

Terdiri dari pada pelaku dalam lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuan untuk melayani pasar, yaitu:

- **Perusahaan**, yaitu struktur organisasi itu sendiri. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh bagian manajemen pemasaran harus memperhitungkan kelompok lain di perusahaan dalam merumuskan rencana pemasarannya, seperti manajemen puncak, keuangan perusahaan, penelitian dan pengembangan,
- **Pembelian**, produksi dan akuntansi serta sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, karena manajer pemasaran juga harus bekerja sama dengan para staff bidang lainnya.
- **Pemasok (Supplier)**, yaitu perusahaan-perusahaan dan individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa tertentu. Kadang kala perusahaan juga harus memperoleh tenaga kerja, peralatan, bahan bakar, listrik dan faktor-faktor lain dari pemasok. Perkembangan dalam lingkungan pemasok dapat memberi pengaruh yang amat berarti terhadap pelaksanaan pemasaran suatu perusahaan. Manajer pemasaran perlu mengalami kecenderungan harga dari masukan-masukan terpenting bagi kegiatan produksi perusahaan mereka. Kekurangan sumber-sumber bahan

mentah, pemogokan kerja, dan berbagai kejadian lainnya yang berhubungan dengan pemasok dapat mengganggu strategi pemasaran yang dilakukan dan dijalankan perusahaan.

- **Para Perantara Pemasaran**, adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan dalam promosi, penjualan dan distribusi barang/jasa kepada para konsumen akhir. Para perantara pemasaran meliputi : Perantara, Perusahaan Distribusi Fisik, Para Agen Jasa Pemasaran, Perantara.
- **Para Pelanggan**, yaitu pasar sasaran suatu perusahaan apakah individu-individu, lembaga-lembaga, organisasi-organisasi, dan sebagainya.
- **Para Pesaing**. Dalam usahanya melayani kelompok para pelanggan, perusahaan tidaklah sendiri. Usaha suatu perusahaan untuk membangun sebuah system pemasaran yang efisien guna melayani pasar selalu disaingi oleh perusahaan lain. Sistem pemasaran dan strategi yang diterapkan perusahaan dikelilingi dan dipengaruhi oleh sekelompok pesaing. Para pesaing ini perlu diidentifikasi dan dimonitor segala gerakan dan tindakannya didalam pasar.
- **Masyarakat Umum**. Sebuah perusahaan juga harus memperhatikan sejumlah besar lapisan masyarakat yang tentu saja besar atau kecil menaruh perhatian terhadap kegiatan perusahaan dalam menjalankan usahanya, karena kegiatan perusahaan pasti mempengaruhi minat kelompok lain, kelompok-kelompok inilah yang menjadi masyarakat

umum. Masyarakat umum dapat memperlancar atau sebaliknya dapat sebagai penghambat kemampuan perusahaan untuk mencapai sasarannya.

## 2. Lingkungan Makro Perusahaan

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan yang bersifat kemasayarakatan yang lebih besar dan mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan makro dalam perusahaan, yaitu:

- **Lingkungan Demografis/ Kependudukan.** Lingkungan demografis/ kependudukan menunjukkan keadaan dan permasalahan mengenai penduduk, seperti distribusi penduduk secara geografis, tingkat kepadatannya, kecenderungan perpindahan dari suatu tempat ke tempat lain, distribusi usia, kelahiran, perkawinan, ras, suku bangsa dan struktur keagamaan. Ternyata hal diatas dapat mempengaruhi strategi pemasaran suatu perusahaan dalam memasarkan produknya karena publiklah yang membentuk suatu pasar.
- **Lingkungan Ekonomi,** menunjukkan sistem ekonomi yang diterapkan, kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkenaan dengan ekonomi, penurunan dalam pertumbuhan pendapatan nyata, tekanan inflasi yang berkelanjutan, perubahan pada pola belanja konsumen dan sebagainya yang berkenaan dengan perekonomian.
- **Lingkungan Fisik,** menunjukkan kelangkaan bahan mentah tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan, peningkatan biaya energi, peningkatan angka pencemaran, dan peningkatan angka campur tangan pemerintah dalam pengelolaan dan penggunaan sumber- sumber daya alam.

- **Lingkungan Teknologi**, menunjukkan peningkatan kecepatan pertumbuhan teknologi, kesempatan pembaharuan yang tak terbatas, biaya penelitian dan pengembangan yang tinggi, perhatian yang lebih besar tertuju kepada penyempurnaan bagian kecil produk dari pada penemuan yang besar, dan semakin banyaknya peraturan yang berkenaan dengan perubahan teknologi.
- **Lingkungan Sosial/ Budaya**. Lingkungan ini menunjukkan keadaan suatu kelompok masyarakat mengenai aturan kehidupan, norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat, pandangan masyarakat dan lain sebagainya yang merumuskan hubungan antar sesama dengan masyarakat lainnya serta lingkungan sekitarnya.

#### 2.2.6 Perilaku Konsumen

Menurut Schiffman & Kanuk (2000) perilaku konsumen adalah

*“perilaku yang ditunjukkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi dan menghentikan konsumsi produk, jasa, dan gagasan akan menentukan proses pengambilan keputusan mereka di dalam melakukan pembelian”.*

Banyak pengertian perilaku konsumen yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya Engel dan kawankawan (Umar dalam Suranto dan Anand, 2005) yang mengatakan bahwa

*“perilaku konsumen merupakan suatu tindakan langsung dalam mendapatkan, mengkonsumsi serta menghabiskan produk dan jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului tindakan tersebut.”*

Perlu diperhatikan siapa yang membeli, bagaimana kebiasaan konsumen, dan mengapa alasan mereka membeli. Ternyata kadangkala konsumen membeli sebuah produk bukan semata-mata karena mengejar manfaat fungsional dari sebuah produk namun lebih dari itu juga mencari makna tertentu (seperti citra diri, gengsi, bahkan kepribadian). Pemahaman terhadap tanggapan yang diberikan konsumen atas rangsangan yang dilakukan perusahaan merupakan faktor penting dalam memahami perilaku konsumen secara lebih mendalam. Dengan demikian manajer dapat mengetahui adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi dan mengembangkan produk dan jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.

Berikut dapat dijabarkan tipe-tipe dari perilaku keputusan membeli:

- Perilaku membeli yang kompleks
- Perilaku membeli yang mengurangi ketidakcocokan
- Perilaku membeli karena kebiasaan
- Perilaku membeli yang mencari variasi

Sebelum mengambil keputusan untuk melakukan pembelian produk, konsumen akan melakukan serangkaian proses di dalam dirinya. Adapun proses-proses pengambilan keputusan membeli konsumen sebagai berikut :

- Menganalisa kebutuhan
- Pencarian informasi
- Penilaian seleksi alternatif (evaluasi alternatif)
- Keputusan membeli
- Perilaku sesudah pembelian

Seluruh proses tersebut di atas tidak selalu dilakukan oleh konsumen dalam pembeliannya. Tidak dilaksanakannya beberapa tahap dari proses tersebut hanya mungkin terdapat pada pembelian yang bersifat emosional. Jadi keseluruhan proses tersebut biasanya dilakukan pada situasi tertentu saja, misalnya pada pembelian pertama atau pada pembelian barang-barang yang mempunyai harga tinggi.

Memahami kebutuhan konsumen dan proses pembelian adalah dasar untuk keberhasilan pemasaran. Dengan memahami bagaimana pembeli menyelesaikan pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian dan perilaku sesudah pembelian maka pemasar dapat menentukan banyak gambaran dalam kaitannya dengan pemuasan kebutuhan pembeli.

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan atau pendapat sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya, dan dalam penelitian ini anggapan sementara adalah:

- 1, Adanya peluang pasar terhadap produk *PT. Media Mustika Persada* dimasa yang akan datang.
2. Strategi pemasaran yang dilakukan *PT. Media Mustika Persada* disaat sekarang masih cukup relevan untuk manghadapi persaingan dimasa datang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Peneliti melaksanakan penelitian mengenai “Analisis strategi pemasaran PT. Media Mustika Persada”. Penelitian ini mengambil lokasi di Surakarta, tempat dimana PT. Media Mustika Persada berdiri yaitu di Klinggen RT 01 RW 02 Ngadirejo, Surakarta. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret 2007 sampai dengan data yang dikumpulkan cukup untuk menyelesaikan penelitian ini.

#### **3.2 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri dari variabel eksternal dan variabel internal. Variabel eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman sedangkan variabel internal mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan.

Penentuan variabel-variabel tersebut dilakukan berdasarkan persetujuan dari pimpinan perusahaan pada waktu wawancara adapun indikator variabel eksternal yang digunakan adalah: Besarnya pasar, Pertumbuhan pasar, Daya beli konsumen, Sumber bahan baku dan Lingkungan sosial budaya. Sedangkan indikator variabel internal yang digunakan adalah: Pangsa pasar, Kualitas produk, Penetapan harga dan Efektifitas promosi.



### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Harga adalah jumlah dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Variabel harga sub variabelnya terdiri dari:

- Harga yang terjangkau sesuai target sasaran
- Harga sesuai dengan kualitas produk

Kualitas adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut memenuhi keinginan pelanggan. Variabel kualitas sub variabelnya terdiri dari:

- Kualitas seperti yang diharapkan
- Kualitas tersebut memenuhi kebutuhan pelanggan

Promosi dapat diartikan sebagai arus informasi yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.

### 3.4 Data dan Tehnik Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Data yang dibutuhkan

##### A. Data Primer

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Responden diminta untuk memberikan tanda silang atas tanggapan terhadap setiap pertanyaan yang berkaitan dengan Strategi Pemasaran pada PT. Media Mustika Persada.

Alasan yang mendasari keputusan untuk menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah :

- (1) Kuesioner lebih efisien, dan peneliti sudah mengetahui variabel yang akan diukur dan cara pengukurannya;
- (2) Kuesioner lebih hemat waktu dan lebih rendah biayanya jika dibandingkan dengan metode yang lain;
- (3) Kuesioner dapat dibagikan secara pribadi dan memungkinkan responden untuk mengisinya dengan nyaman di rumah.

#### **B. Data Sekunder**

Merupakan data yang dikumpulkan dan dicatat oleh suatu pihak bukan peneliti sendiri berhubungan dengan obyek yang dilakukannya dan bukan diperoleh dari responden. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber yaitu :

- (1) Jurnal : artikel yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal-jurnal yang telah diterbitkan;
- (2) Sumber lain : peneliti juga menggunakan sumber lain berupa buku, maupun skripsi yang tidak diterbitkan dalam penelitian ini, literatur, majalah, browsing internet, bulletin dan berbagai bacaan lain.

### **3.4.2 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

#### **A. Wawancara**

Dalam hal ini ditujukan kepada manajer, pejabat serta personil perusahaan.

## **B. Kuesioner**

Metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner untuk kemudian diisi oleh responden dengan sasaran manajer dan pejabat perusahaan sebagai pemegang kewenangan dalam mengambil keputusan yang penting dalam PT. Media Mustika Persada. Adapun bentuk dan isi angket dapat dilihat di lampiran

## **C. Studi Pustaka**

Dilakukan untuk mendapatkan konsep-konsep, dan buku-buku yang relevan dengan penelitian ini.

## **D. Observasi**

Pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian.

## **3.5 Populasi dan Sampel**

### **3.5.1 Metode Pengambilan Sampel**

- A. Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan/individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah keseluruhan manajer, pejabat serta karyawan pada PT. Media Mustika Persada.
- B. Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini penulis menunjuk sebagai respondennya adalah manajer, serta pejabat pada PT. Media Mustika Persada.

### 3.5.2 Cara Pengambilan Sampel

Cara pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan judgement sampling, dimana sample ditentukan berdasarkan kapabilitas serta pertimbangan subyektif mengenai responden yang akan diteliti.

### 3.6 Tehnik Analisis

Analisis data bertujuan untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan MDTI (*Matriks Daya Tarik Industri*).

Sejak kelahirannya pada akhir dasawarsa 60-an, *matriks pertumbuhan pangsa pasar* (MPPP) mendapat sambutan yang baik dari usahawan, manajemen dan konsultan bisnis. Bahkan nampaknya, matriks tersebut hanya memerlukan waktu yang relative pendek untuk dikenal dan digunakan sebagai salah satu tehnik penentu kombinasi pilihan strategi bersaing. Salah satu perusahaan yang amat tertarik, akan tetapi sekaligus juga bersikap kritis, terhadap matriks tersebut adalah *General Electric* (GE).

GE menilai bahwa matriks yang dilahirkan *Boston Consulting Group* (BCG) tersebut sangat sederhana dan amat mudah diterapkan. MPP memiliki kekuatan mempresentasikan posisi perusahaan hanya dengan menggunakan dua variable pokok, yakni tingkat pertumbuhan pangsa pasar dan pangsa pasar relatif.

Kekuatan tersebut juga sekaligus merupakan kelemahannya. Baginya, masih banyak variable lain diluar dua variabel yang digunakan MPPP yang dapat menjadikannya penentu munculnya peluang bisnis dan kekuatan perusahaan.

Variabel yang belum diperhatikan tersebut sama sekali tidak kalah penting dibanding kedua variabel yang sudah digunakan.

Oleh karena itu beserta konsultan bisnis Mc Kinsey, pada awal dasawarsa tujuh puluhan GE berusaha menentukan matriks baru sebagai pengembangan MPPP. Matriks baru ini dioperasikan berdasarkan prinsip-prinsip yang dipakai dalam MPPP, tetapi mencoba mengeliminir kelemahan yang ada pada MPPP. Matrik baru ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga indikator dari variable internal. Bagi GE, masing-masing variabel tersebut tidak mungkin diawali oleh hanya satu indikator, seperti yang selama ini dilakukan oleh MPPP. Matrik baru inilah yang kini dikenal dengan sebutan matrik daya tarik industri (the industry attractiveness business strength matrix). Sesuai dengan penemuannya, matrik daya tarik industri (MDTI) ini juga sering disebut sebagai matriks GE-McKinsey

General electric mempopulerkan kisi sembilan perencanaan, suatu adaptasi dari BCG yang berusaha mengatasi sebagian dari keterbatasan yang diantaranya adalah:

1. Karena seringkali sukar didefinisikan pasar secara jelas, pengukuran bagian pasar dan tingkat pertumbuhan secara akurat dapat menjadi masalah. Ini menimbulkan kemungkinan distorsi atau manipulasi.
2. membagi matrik kedalam empat sel 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 investasi relative diantaranya unit-unit usaha dalam portofolio korporat.

Kelebihan matriks GE diantaranya, pertama matriks daya tarik industri menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri menggunakan banyak factor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis , bukan hanya satu faktor (pertumbuhan pasar dan bagian pasar berturut-turut) yang digunakan dalam BCG, kedua GE menambah matriks dari empat menjadi sembilan, menggantikan sumbu tinggi/rendah dengan sumbu tinggi/sedang/rendah, untuk mempertajam perbedaan diantara posisi portofolio bisnis.

### **3.6.1 Pengertian MDTI**

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 strategis.

MDTI memiliki dua sumbu, vertical dan horizontal. Sumbu vertical digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan. Sedangkan sumbu horizontal digunakan untuk 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 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 tabel berikut:

**Tabel 3.1**

**Matriks Daya Tarik Industri**

Kekuatan bisnis	Daya Tarik Industri		
	Tinggi	Medium	Rendah
Tinggi			
Medium			
Rendah			

Sumber: Suwarsono, 2002; 133

Unit usaha strategis yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal 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 Strategis yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan pertumbuhannya, strategi pertumbuhannya 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 diagonal segi empat matrik daya tarik industri memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati. Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat 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 (diinvestasi).

### **3.6.2 Tehnik Penyusunan Matrik**

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menunjukkan posisi Unit Usaha Strategis pada saat sekarang dan mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut dimasa 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 oleh perusahaan. Dengan demikian juga dalam penentuan Unit Usaha Strategi pada masa yang akan datang.

Prosedur penyusunan matrik daya tarik industri adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal
2. Penilaian variabel eksternal dan internal



3. Penentuan posisi bisnis
4. Perumusan strategi

### **3.6.3 Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal**

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal maupun eksternal. Manajemen dituntut untuk mampu menentukan variabel yang benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendekatan yang sering dilakukan yaitu pendekatan fungsional, unit keunggulan bersaing, kekuatan dan ancaman juga merupakan variabel pendukung yang menggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

### **3.6.4 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 dengan memberikan urutan sejak dari indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan perusahaan pada pendekatan kuantitatif perumusannya 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.

Dalam kaitannya dengan nilai tertimbang variabel internal dan variabel eksternal dapat dilakukan dengan pembagian sebagai berikut:

- Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi

Interval perhitungan diatas dapat dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah Skala yang digunakan} - 1}{\text{Jumlah kolom/baris}} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Nilai tersebut merupakan penggambaran dari penjelasan berikut:

1. Kelemahan utama (*Major weakneses*)
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 tertimbangya kita dapat mengalihkan nilai dengan bobot tersebut untuk menganalisa maka dibandingkan antara jumlah rating tertimbang dan hasil rata-rata dari nilai (rating) 0,0 sebagai contoh penjelasan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2

## Indikator Variabel Internal

Indikator Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Pangsa pasar			
2. Kualitas produk			
3. Penetapan harga			
4. Efektifitas promosi			
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		

Tabel 3.3

## Indikator Variabel Eksternal

Indikator Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1. Besarnya pasar			
2. Pertumbuhan pasar			
3. Daya beli konsumen			
4. Sumber bahan baku			
5. Lingkungan sosial budaya			
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		

### 3.6.5 Penentuan posisi bisnis

Setelah nilai variabel internal dan eksternal dapat ditentukan langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit strategis, dengan

menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada 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 3.4**

**Matriks Daya Tarik Industri**

Kekuatan bisnis	Daya Tarik Industri		
	Tinggi	Medium	Rendah
Tinggi			
Medium		2006	
Rendah			

Sumber: Suwarsono, halaman 142

Arti 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 perkembangna yang luar biasa, unit usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki.

### 3.6.6 Perumusan strategi

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 3.5**  
**Implikasi Strategis**

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

Sumber: Suwarsono, 2002; 148

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Analisis data bertujuan untuk melakukan interpretasi dari data yang diperoleh, sehingga memudahkan untuk dipahami. Dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana posisi bisnis perusahaan dalam peta persaingan dan strategi pemasaran apakah yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Teknik analisis yang digunakan untuk mengathau jawaban permasalahan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan MTDI.

#### **4.1. Identifikasi Variabel Perusahaan**

##### **4.1.1. Variabel Internal**

Variabel internal perusahaan terdiri dari atas kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi apa saja, yang menjadi kekuatan atau keunggulan dan juga melihat apa yang menjadi kendala.

##### **4.1.2. Variabel Eksternal**

Variabel eksternal terdiri dari peluang dan ancaman dari perusahaan. Mengidentifikasi peluang yang dapat mendukung perusahaan di dalam

memajukan usahanya dan juga melihat ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan yang dapat mengganggu perusahaan di dalam persaingan.

Dari keterangan diatas maka dapat diperoleh variabel internal dan eksternal seperti terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1**

**Indikator Variabel Internal dan Eksternal**

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
Pangsa Pasar	Besarnya pasar
Kualitas Produk	Pertumbuhan Pasar
Kebijakan Harga	Daya beli konsumen
Promosi dan Pemasaran	Sumber bahan baku
	Lingkungan sosial budaya

Sumber : Data primer, 2007

## **4.2. Penilaian Variabel Internal dan Variabel Eksternal**

### **4.2.1. Penilaian dan Pembobotan Variabel Internal (Kekuatan Bisnis)**

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 merupakan 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 kelemahan.

- |                   |        |
|-------------------|--------|
| 1. Major Weakness | (1,00) |
| 2. Minor Weakness | (2,00) |
| 3. Netral         | (3,00) |
| 4. Minor Strength | (4,00) |
| 5. Major Strength | (5,00) |

Dalam penelitian variabel internal ini yang melakukan penilaian terdiri dari lima responden yaitu manajer pada PT. Media Mustika Persada. Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut :

- |           |                        |
|-----------|------------------------|
| 1. (0,00) | (sangat tidak penting) |
| 2. (0,05) | (tidak penting)        |
| 3. (0,1)  | (Kurang penting)       |
| 4. (0,15) | (agak penting)         |
| 5. (0,2)  | (cukup penting)        |
| 6. (0,25) | (Penting)              |
| 7. (0,3)  | (Sangat penting)       |

Dari data yang diperoleh untuk mengetahui strategi PT. Media Mustika Persada, maka dilakukan analisis data dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri. Dari analisis variabel Internal diperoleh hasil sebagai berikut:



**Tabel 4.2****Nilai Tertimbang Variabel Internal**

No	Indikator Variabel Internal	Penilaian	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Pangsa Pasar	4.00	0.27	1.08
2	Kualitas Produk	4.00	0.26	1.04
3	Kebijakan Harga	3.00	0.18	0.54
4	Efektifitas Promosi	4.00	0.29	1.16
	Jumlah	15.00	1.00	3.82

Sumber : Data primer, 2007

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai tertimbang data internal yang akan digunakan sebagai perbandingan dalam MDTI didasarkan pada persepsi responden menurut asumsi penempatan sel MDTI, yaitu:

**Tabel 4.3****Interpretasi Variabel Internal**

No	Nilai Bobot Tertimbang	Interpretasi
1	1,00 - 2,33	Rendah
2	2,34 – 3,66	Medium
3	3,67 – 5,00	Tinggi

Sumber : Data primer, 2007

Dalam penelitian ini digunakan kategori tinggi, manajemen yang berani menanggung resiko, terlihat pada nilai tertimbang pada tabel 4.2 sebesar 3.82

yang termasuk dalam kategori tinggi pada sumbu MDTI, artinya unit usaha PT. Media Mustika Persada masih memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang. Penilaian terhadap variabel internal nilai tertimbang adalah sebagai berikut:

**a. Pangsa Pasar**

PT. Media Mustika Persada memiliki pangsa pasar yang lumayan, sehingga produk yang dimunculkan dapat digunakan untuk tiga tingkatan yaitu SD, SMP dan SMA. Hal ini juga didukung dengan harga yang diberikan dapat dijangkau oleh semua konsumen. Buku-Buku Untuk SD misalnya Matematika, IPA, IPS, PPKN, Bahasa Indonesia, Agama Islam dan lain sebagainya, sedangkan untuk SLTP seperti Biologi, Geografi, Ekonomi dan Sebagainya. Begitu juga buku-buku untuk SLTA juga banyak diterbitkan seperti Matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Sosiologi, Panduan Ebtanas dan lain sebagainya. Hal ini sesuai dengan persepsi karyawan dengan nilai sebesar 4,00 (tinggi) dan bobot sebesar 27% (sangat penting).

Rata-rata manajer memberikan penilaian yang tinggi (4) terhadap pangsa pasar karena semakin luas pangsa pasar yang dimiliki perusahaan maka semakin besar peluang perusahaan menguasai pasar dan menjual produknya di kota-kota sepulau Jawa dan Sumatera. Sedangkan rata-rata bobot sebesar 27% karena banyaknya sekolah-sekolahan atau konsumen umum yang membutuhkan produk-produk dari PT. Media Mustika Persada. Semakin meningkatnya penjualan maka semakin meningkat pula pendapatan perusahaan.

## **b. Kualitas Produk**

Kualitas produk PT. Media Mustika Persada sudah baik dimata konsumen, yaitu dapat menghasilkan produk buku yang mampu memberikan kemudahan bagi siswa untuk mempelajari sesuai kurikulum yang berlaku. Dari awal berdiri hingga sekarang ini, produk-produk yang dihasilkan telah dikenal oleh banyak konsumen dari berbagai daerah, sehingga sampai saat ini perusahaan dapat tetap eksis menjalankan kegiatan operasionalnya dan dikenal sebagai perusahaan penerbit buku yang besar dengan mutu produk yang yang tinggi. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan citra produk yang dimilikinya, agar selalu diminati konsumennya khususnya siswa sekolah tingkat dasar, dan menengah. Untuk itu perusahaan memberi nilai sebesar 4,00 (Baik) dan bobot nilai 26%.

Rata-rata manajer memberikan penilaian sebesar 4, disebabkan karena untuk meningkatkan penjualan produk pada PT. Media Mustika Persada harus dapat menghasilkan produk-produk yang berkualitas, baik secara materi maupun secara imateri (fisik) atau secara kualitas dan kuantitasnya. Untuk memuaskan pembacanya perusahaan harus mengutamakan kualitas sehingga mereka memberikan penilaian yang tinggi. Sedangkan bobot sebesar 0,26 (sangat penting) karena kualitas produk merupakan hal yang paling penting dalam memuaskan terhadap pembeli buku PT. Media Mustika Persada baik dari lingkungan sekolahan (siswa) maupun konsumen umum.

### **c. Harga Produk**

PT. Media Mustika Persada dalam menentukan harga sesuai dengan mutu dan kualitas yang dihasilkan. Harga buku atau produk tersebut mudah dijangkau oleh konsumen yang harganya relatif murah. Hal ini disebabkan karena segmen terbesar dalam penjualan produk buku ini adalah kalangan pelajar (SD, SMP dan SMA), sehingga harganya lebih terjangkau dibandingkan dengan buku-buku yang ditawarkan kepada mahasiswa atau umum. Hal ini sesuai dengan penilaian karyawan adalah baik yaitu 3,00 (cukup) dengan bobot sebesar 18%.

Rata-rata manajer memberikan penilaian yang cukup (3) karena banyaknya pesaing yang menawarkan harga yang jauh lebih rendah, tentunya dengan kualitas produk yang kurang bagus. Namun karena sejalan dengan sistem perekonomian di Indonesia yang cenderung belum stabil, kemampuan beli konsumen terhadap produk-produk ini masih dirasa kurang, sehingga mereka hanya memberikan penilaian yang cukup. Sedangkan bobot sebesar 18% karena agar kelangsungan perusahaan dapat terjaga, maka produk-produknya harus dapat mengena pasar sasaran sesuai dengan segmen yang telah ditarget, sehingga kebijakan harga cukup penting dalam meluncurkan produk-produk yang akan dipasarkan.

### **d. Efektifitas Promosi**

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh manajemen perusahaan yang diterapkan, sejauh mana manajemen bisa mengatur kegiatan manajerialnya seperti promosi pemasaran sehingga dapat meraih pasar yang besar. Promosi yang dilakukan oleh PT. Media Mustika Persada telah melakukan

promosi baik melalui periklanan, potongan harga maupun lewat sales promotion. Dengan demikian perusahaan telah memberikan penilaian sebesar 4 (tinggi) dengan bobot sebesar 29% (sangat penting).

Rata-rata responden memberikan penilaian yang tinggi disebabkan karena untuk memperkenalkan produk kepada konsumen, cara yang paling efektif lewat promosi. Dengan adanya promosi maka konsumen akan lebih mengenal produk dan merek sehingga sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian. Sedangkan manajer memberikan bobot yang sangat penting mengingat banyaknya persaingan yang ada di pasaran, maka perusahaan harus dituntut dapat bersaing agar pasar yang selama ini telah dikuasai dapat dipertahankan serta menambah pangsa pasar yang ada lewat promosi.

#### **4.2.2. Penilaian dan Pembobotan Variabel Eksternal Daya Tarik Industri**

Setelah mengidentifikasi variabel eksternal yang berpengaruh pada perusahaan dilakukan penilaian terhadap masing-masing sub variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai yang selanjutnya akan menghasilkan nilai tertimbang 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 kelemahan.

- |                   |        |
|-------------------|--------|
| 1. Major Weakness | (1,00) |
| 2. Minor Weakness | (2,00) |

3. Netral (3,00)
4. Minor Strength (4,00)
5. Major Strenght (5,00)

Dalam penelitian variabel internal ini yang melakukan penilaian terdiri dari lima responden yaitu manajer pada PT. Media Mustika Persada. Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut :

1. (0,00) (sangat tidak penting)
2. (0,05) (tidak penting)
3. (0,1) (Kurang penting)
4. (0,15) (agak penting)
5. (0,2) (cukup penting)
6. (0,25) (Penting)
7. (0,3) (Sangat penting)

Dari data yang diperoleh untuk mengetahui strategi PT. Media Mustika Persada, maka dilakukan analisis data dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri. Dari analisis variabel Internal diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Nilai Tertimbang Variabel Eksternal**

No	Indikator Variabel Eksternal	Penilaian	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Besarnya Pasar	3.00	0.17	0.51
2	Pertumbuhan Pasar	3.60	0.22	0.792
3	Daya beli konsumen	4.60	0.27	1.242
4	Sumber bahan baku	3.00	0.21	0.63
5	Lingkungan Sosial budaya	2.20	0.13	0.286
	Jumlah	16.40	1.00	3.46

Sumber : Data primer, 2007

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai tertimbang data eksternal yang akan digunakan sebagai perbandingan dalam MDTI didasarkan pada persepsi responden menurut asumsi penempatan sel MDTI, yaitu:

**Tabel 4.5**

**Interpretasi Variabel Eksternal**

No	Nilai Bobot Tertimbang	Interpretasi
1	1,00 – 1,33	Rendah
2	1,34 – 3,66	Medium
3	3,67 -5,00	Tinggi

Sumber : Data primer, 2007

Dalam penelitian ini digunakan kategori medium dari sumbu MDTI, terlihat pada nilai tertimbang pada tabel 4.4 sebesar 3,46 yang termasuk dalam kategori medium pada sumbu MDTI, artinya unit usaha PT. Media Mustika Persada masih memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang. Penilaian terhadap variabel eksternal nilai tertimbang adalah sebagai berikut:

**a. Besarnya Pasar**

PT. Media Mustika Persada sudah mencapai pasar yang dituju dan ini merupakan peluang yang sudah dimiliki khususnya area Jawa Tengah. Besarnya pasar terkait dengan volume penjualan terhadap jumlah potensial konsumen dimana perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh rasio konsumen potensial seoptimal mungkin. Berdasarkan besarnya pasar dapat diketahui memiliki nilai tinggi, yaitu sebesar 3.0 (cukup) dengan bobot 0.17(17%)

Penilaian rata-rata manajer sebesar 3 (cukup) disebabkan karena manajer merasa bahwa besarnya pasar bisa saja sebagai peluang dan bisa sebagai ancaman bagi perusahaan. Apabila PT. Media Mustika Persada kurang mempunyai pasaran yang luas, bisa menghambat perusahaan untuk penjualan produknya, sehingga responden hanya memberikan penilaian yang cukup. Sedangkan bobot sebesar 0,17, karena besarnya pasar dalam penjualan buku-buku pada PT. Medika Mustika Persada dipengaruhi oleh kebutuhan konsumen. Semakin banyak konsumen yang membutuhkan maka semakin meningkatkan pendapatan, sehingga manajer merasa cukup penting terhadap pangsa pasar ini.



## **b. Pertumbuhan Pasar**

Pertumbuhan pasar ini dipengaruhi banyaknya konsumen yang membutuhkan produk yang dihasilkan semakin meningkat. Tinggi rendahnya pertumbuhan pasar menunjukkan keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produknya semakin tinggi, maka semakin baik perusahaan tersebut untuk pengembangan di masa yang akan datang. Pertumbuhan pasar PT. Media Mustika Persada cukup baik. Meningkatnya kebutuhan masyarakat terutama buku-buku pelajaran di tingkat sekolah dasar dan menengah cukup pesat, seiring dengan perkembangan sistem pendidikan di Indonesia. Dengan demikian konsumen memberikan penilaian yang tinggi terhadap pertumbuhan pasar yaitu sebesar 3,60 (tinggi) dan bobot 16% (cukup penting)

Rata-rata manajer memberikan penilaian yang tinggi terhadap pertumbuhan pasar karena pertumbuhan pasar merupakan peluang perusahaan. Semakin bertambah siswa di lingkungan SD – SMU , maka semakin meningkat pula kebutuhan akan buku-buku bacaan, sehingga manajer memberikan penilaian tinggi. Sedangkan bobot sebesar 0,16 karena responden merasa bahwa PT. Medika Mustika Persada dapat meningkatkan pendapatan, apabila banyaknya produk yang dibeli oleh konsumen mengalami peningkatan. Jika produk yang ditawarkan telah sesuai dengan kebutuhan konsumen, misalnya sesuai dengan kurikulum yang ada di sekolah, mudah ketika dipelajari dan selalu memberikan solusi-solusi yang tepat, maka akan mempengaruhi keputusan pembelian konsumen, sehingga manajer memberikan bobot yang cukup penting.

### **c. Daya Beli Konsumen**

Daya beli konsumen adalah tingkat kemampuan pengorbanan konsumen untuk mendapatkan keinginan/kebutuhan yang akan dikonsumsi. Berdasarkan persepsi responden daya beli konsumen mempunyai nilai tinggi yaitu 4,60 dengan bobot 0.22 (22%) (penting). Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang cukup penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pada PT. Media Mustika Persada, daya beli konsumen ditandai dengan peningkatan jumlah permintaan atas produk tiap tahunnya, terutama permintaan dari kota Solo khususnya dan kota-kota sejawat Sumatera.

Rata-rata manajer memberikan penilaian yang tinggi terhadap daya beli konsumen, karena semakin stabilnya kondisi politik dan ekonomi walaupun belum mencapai yang diharapkan, telah meningkatkan taraf hidup masyarakat secara keseluruhan, sehingga meningkat pula daya beli konsumen terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh PT. Media Mustika Persada, sehingga manajer memberikan penilaian yang tinggi. Sedangkan bobot yang sangat penting, karena manajer merasa bahwa jika produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan daya beli konsumen (terlalu mahal), maka penjualan akan menurun, dan sebaliknya jika daya beli konsumen semakin meningkat maka secara tidak langsung penjualan produk juga akan semakin meningkat sehingga manajer memberikan bobot yang sangat penting.

### **d. Sumber Bahan Baku**

Minimnya sumber bahan baku, akan menjadikan ancaman perusahaan dalam melangsungkan produksinya. Semakin sedikit bahan baku yang tersedia di

pasaran akan mengakibatkan harga bahan baku menjadi melambung tinggi, sehingga akan mempengaruhi biaya produksi. Banyaknya perusahaan yang sejenis dan rusaknya lingkungan alam, mengakibatkan perusahaan merasa kesulitan untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas dengan harga yang sesuai. Hal ini telah menempatkan manajer memberikan penilaian yang cukup (3,00) dan bobot yang penting (0,21).

#### **e. Lingkungan Sosial Budaya**

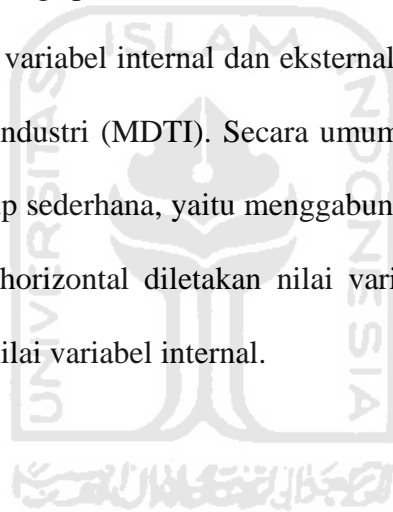
Dalam situasi krisis moneter seperti saat ini, sebaiknya perusahaan PT. Media Mustika Persada perlu terus menerus memantau pesaing-pesaing yang berada di dalam pangsa pasarnya. Hal ini disebabkan karena tingkat persaingan dalam industri ini, khususnya adalah tinggi. Selain itu, dalam tingkat operasionalnya, tingkat persaingan ditunjukkan dengan seberapa efektifnya perusahaan melakukan efisiensi dalam melakukan proses produksinya untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan mutu tinggi sesuai dengan kualitas standart, ditunjang dengan kemampuan untuk membuat *value added*. Dalam persaingan, kebutuhan akan jaringan pengadaan bahan baku dan pemasaran produk akhir sangat dibutuhkan. Faktor lain yang juga penting adalah kemampuan teknologi dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk bersaing menguasai pasar. Situasi ini merupakan ancaman yang harus diwaspadai danantisipasi dengan penerapan alternatif strategi yang jitu.

Begitu juga dengan lingkungan sosial budaya yang berkembang di masyarakat, terutama trend yang sedang berkembang di dunia pendidikan khususnya di kalangan SD – SMU. Buku-buku dengan merek tertentu yang telah

menguasai pasar, telah menjadikan trend bagi siswa sebagai pedoman dalam memilih merek-merek buku pelajaran yang digunakan. Dengan demikian manajer hanya memberikan penilaian 2,2 (kurang baik) dengan bobot sebesar 0,13 (cukup penting).

#### **4.3. Penentuan Strategi Posisi Bisnis**

Setelah melakukan penentuan nilai tertimbang variabel internal dan eksternal perusahaan, maka selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Penentuan strategi posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan kedua hasil nilai tertimbang dari variabel internal dan eksternal ke dalam sumbu dan sel pada Matrik Daya Tarik Industri (MDTI). Secara umum, tahap penentuan posisi bisnis perusahaan ini cukup sederhana, yaitu menggabungkan kedua nilai variabel tertimbang. Pada sumbu horizontal diletakan nilai variabel eksternal dan pada sumbu vertikal diletakan nilai variabel internal.



**Tabel 4.6**  
**Posisi bisnis PT. Media Mustika Persada**  
**Tahun 2007**

		DayaTarik Industri (Ekternal)		
		Tinggi ( 3,67 – 5,00)	Medium ( 2,34 – 3,66 )	Rendah ( 1 – 1,33 )
Kekuatan bisnis (Internal)	Tinggi ( 3,67 -5,0 )		Posisi PT. Media Mustika Persada (3,82 ; 3,46)	
	Medium ( 2,34 – 3,66)			
	Rendah ( 1,00 – 2,33)			

Sumber : Data primer diolah 2007

Dari hasil analisis diperoleh nilai tertimbang sumbu horisontal untuk variabel ekternal (3,46/Medium) dan variabel internal (3.82/Tinggi), dengan hasil penggabungan terhadap matrik diperoleh posisi sel “Pertumbuhan Selektif”.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Analisis Matrik Daya Tarik Industri**  
**PT. Media Mustika Persada**

		DayaTarik Industri (Ekternal)		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis (Internal)	Tinggi	Investasi dan Tumbuh	<b>Pertumbuhan Selektif</b>	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Sumber : Data primer diolah 2007

Pada hasil analisis dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) diperoleh informasi bahwa kekuatan bisnis yang digambarkan pada variabel internal mempunyai nilai tertimbang sebesar 3,82 (Tinggi). Sedangkan, untuk variabel eksternal berada pada posisi daya tarik dengan nilai tertimbang sebesar 3,46 (Medium). Dari hasil penggabungan variabel internal dan variabel eksternal berada pada posisi sel Pertumbuhan Selektif. Secara umum pertumbuhan selektif mempunyai banyak pilihan strategi (pada strategi paling konservatif sampai dengan yang paling progresif/akseleratif).

Sedangkan perkiraan posisi bisnis MDTI untuk tahun 2008, yaitu diperkirakan berada pada posisi investasi dan tumbuh. Hal ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Perkiraan Posisi bisnis PT. Media Mustika Persada**  
**Tahun 2008**

		DayaTarik Industri (Eksternal)		
		Tinggi ( 3,67 – 5,00)	Medium ( 2,34 – 3,66 )	Rendah ( 1 – 1,33 )
Kekuatan bisnis (Internal)	Tinggi ( 3,67 -5,0 )	Posisi PT. Media Mustika Persada		
	Medium ( 2,34 – 3,66)			
	Rendah ( 1,00 – 2,33)			

Sumber : Data primer diolah 2007

Pada hasil perkiraan dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) diperoleh informasi bahwa kekuatan bisnis yang digambarkan pada variabel internal mempunyai nilai tertimbang Tinggi. Begitu juga, untuk variabel eksternal berada pada posisi daya tarik dengan nilai tertimbang tinggi. Dari hasil penggabungan variabel internal dan variabel eksternal berada pada posisi sel diperkirakan untuk tahun 2008 berada pada posisi investasi dan selektif.

#### 4.4. Implikasi Strategis Bagi Perusahaan

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Matrik Daya Tarik Industri maka perusahaan dapat melakukan pilihan strategi untuk masing-masing sel sebagai berikut:

**Tabel 4.9**

#### **Hasil Pilihan Matrik Daya Tarik Industri**

#### **PT. Media Mustika Persada**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominan Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Sumber : Data primer, 2007



Dari hasil pilihan strategi berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri dapat diketahui bahwa pihak manajemen PT. Media Mustika Persada adalah:

### **1. Pertumbuhan selektif**

Perusahaan harus melakukan seleksi terhadap faktor-faktor yang membutuhkan perhatian lebih. Dilihat dari variabel internal dengan nilai tertimbang tertinggi adalah efektifitas promosi, sehingga strategi yang hendaknya dilakukan perusahaan adalah tetap berani menempatkan anggaran biaya promosi yang cukup, agar produk-produk baru yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan cepat dapat diserap oleh masyarakat yang sangat menginginkan informasi produk tersebut. Promosi ini dilaksanakan melalui:

- a. Pendekatan/ promosi yang dilakukan oleh para tenaga kerja sales selanjutnya melakukan transaksi jual beli terhadap guru atau pejabat sekolah. Hal ini penting karena cara ini masih dirasa cukup selektif untuk mendapatkan pasar secara kumulatif.
- b. Komunikasi secara kontinyu antara perusahaan dengan para guru-guru dan toko buku
- c. Mengikuti pameran
- d. Pemberian bonus untuk volume penjualan tertentu
- e. Melakukan iklan lewat media elektronik (televisi, radio) maupun media cetak.

Sementara dari nilai tertimbang variabel internal terendah ada pada variabel kebijakan harga. Untuk itu perusahaan harus dapat mengambil kebijakan harga yang sesuai. Sesuai dalam hal ini adalah sesuai dengan kualitas maupun sesuai dengan segmen pasar ditarget. Harga yang terlalu rendah mungkin dapat

menimbulkan image sebagai produk yang kurang berkualitas, namun harga terlalu tinggi akan mengakibatkan kesulitan konsumen dalam menjangkau harga tersebut. Untuk itu kesesuaian harga ini tetap dipantau, selain harus kompetitif dengan harga pesaing, juga ditetapkan berdasarkan segmen atau daerah kota sasaran. Misalnya untuk DKI hendaknya dipilih jenis buku yang berkualitas, karena daya belinya lebih tinggi, dibandingkan dengan daerah seperti Lampung yang daya jangkau masyarakatnya lebih rendah.

Sedangkan dari variabel eksternal dengan nilai tertimbang terendah adalah lingkungan sosial budaya, ini dapat mengurangi penjualan. Untuk itu pihak perusahaan harus dapat mengambil strategi yang tepat misalnya dengan melakukan survey-survey secara berkala dan kontinyu di beberapa kota di Pulau Jawa dan Sumatera tentang jenis produk yang sedang trend di kalangan siswa sekolah, sehingga dapat di desain dan dirancang tentang jenis produk sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumen. Hal ini tentunya harus disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sebagai contoh trend yang sedang berkembang saat ini adalah dibutuhkan buku panduan yang praktis guna menghadapi UNAS (Ujian Nasional) yang telah menjadikan “momok” sendiri bagi siswa, akibat banyaknya siswa yang gagal mengikuti UNAS di tahun kemarin. Untuk itu pihak manajemen harus dapat menawarkan jenis buku yang praktis, mudah dipelajari, kaya akan materi untuk mempersiapkan siswa dalam menghadapi UNAS. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan minat beli konsumen terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh PT. Media Mustika Persada.

## **2. Investasi Agresif**

Perlu adanya investasi yang bersifat agresif untuk mengembangkan perusahaan berdasarkan pada penggunaan promosi dan mengantisipasi perubahan selera konsumen, sehingga produk yang dipasarkan akan memberikan kepuasan bagi konsumen secara menyeluruh.

## **3. Memelihara Posisi di Tempat Lain**

Memelihara posisi di tempat lain digunakan untuk melakukan desentralisasi agar perusahaan pesaing tidak melakukan persaingan secara terpusat. Memelihara posisi di tempat lain memiliki keuntungan yaitu mampu melakukan segmentasi pasar dengan target pasaran sasaran yang relative berbeda, tetapi harus dilakukan dengan cara menambah investasi untuk mengembangkan keunggulan produk pada masing-masing lokasi.

### **4.5 Strategi Fungsional**

#### **4.5.1 Strategi Pemasaran**

Berdasarkan analisis MDTI ditemukan bahwa perusahaan yaitu PT. Media Mustika Persada, yang berada pada kekuatan bisnis yang tinggi dan memiliki daya tarik yang sedang. Mempertimbangkan kondisi demikian, alternatif strategi pemasaran yang dapat dipilih PT. Media Mustika Persada adalah dengan strategi pertumbuhan selektif yaitu setelah mencermati kondisi pasar, tren dan perubahan trend, segera mengefektifkan promosi, sehingga strategi yang hendaknya dilakukan perusahaan adalah tetap berani menempatkan anggaran biaya promosi yang cukup, agar produk-produk baru yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan

cepat dapat diserap oleh masyarakat yang sangat menginginkan informasi produk tersebut.

#### **4.5.2 Strategi SDM**

Sumber daya manusia penting adanya untuk mendukung berjalannya operasional organisasi. Baik itu skill kerja, pengetahuan lapangan, dan sebagainya. Pada saat ini posisi band Indies dalam tahap perkembangan, tentunya setiap SDM harus memiliki semangat, mental motivasi, dan dedikasi yang lebih agar nama band dapat naik ke jenjang sukses yang lebih tinggi sehingga mampu memberikan kesejahteraan materiil dan spirituil kepada SDM nya. Setiap saat harus ada konsolidasi dan evaluasi internal agar visi, misi, tujuan yang ingin dicapai bersama – sama dapat terwujud. Tentu langkah pemasaran yang agresif ini harus diimbangi dengan peningkatan kualitas pengetahuan dan kerja SDM jika sewaktu – waktu ternyata ada pelonjakan antusiasme pasar terhadap produk yang ditawarkan dikarenakan promosi lewat media iklan.

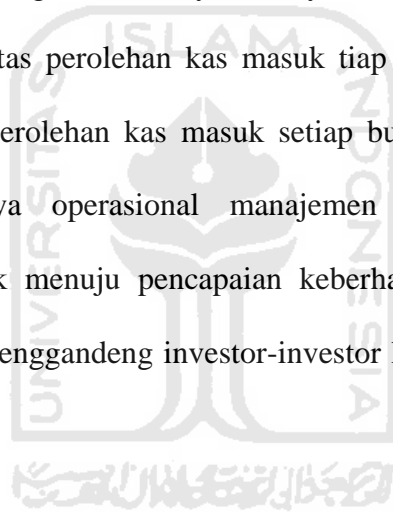
#### **4.5.3 Strategi Operasional**

Setiap saat harus ada konsolidasi dan evaluasi internal agar visi, misi, tujuan yang ingin dicapai bersama – sama dapat terwujud. Kurangnya tenaga kerja terutama pada bagian marketing perlu diperhatikan oleh manajemen guna berjalannya operasional kerja yang efektif. Pada saat ini road manager berfungsi sekaligus sebagai tenaga marketing untuk mencari proyek panggung yang sebenarnya bukan deskripsi kerjanya. Namun hal ini bisa dimaklumi pada tingkat manajemen yang sedang tumbuh yang biasanya setiap personil dapat melakukan bidang pekerjaan beberapa sekaligus. Alangkah baiknya jika ada tenaga marketing

tersendiri untuk mengurus hal itu meskipun sifatnya *freelance* agar tiap manajer mampu lebih fokus pada urusanya masing – masing agar tercapai keefektifan dalam kerja.

#### **4.5.4 Strategi Keuangan**

PT. Media Mustika Persada telah melakukan pencatatan arus kas masuk dan keluar secara profesional dengan mempekerjakan satu orang yang mencatat keuangan. Jumlah yang diperoleh penjualan buku-buku bacaan dan buku-buku umum dihitung dan dikurangi untuk biaya – biaya manajemen. Setiap individu masih dibayar berdasar atas perolehan kas masuk tiap bulannya dari penjualan tersebut. Meski kadang perolehan kas masuk setiap bulannya terkadang belum mampu memenuhi biaya operasional manajemen tiap bulannya karena bergantung, namun untuk menuju pencapaian keberhasilan yang lebih, pihak perusahaan harus dapat menggandeng investor-investor lokal untuk mendapatkan suntikan dana tersebut



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Dari hasil analisis mengenai Analisis Strategi Pemasaran PT. Media Mustika Persada dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI), maka dapat disimpulkan:

1. Dari hasil penilaian manajer terhadap variabel internal menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki pangsa pasar yang tinggi, kualitas produk yang baik, kebijakan harga yang sesuai dan promosi yang efektif. Hal ini dapat dijadikan sebagai kekuatan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasarnya.
2. Dari hasil penilaian manajer terhadap variabel eksternal menunjukkan bahwa daya beli konsumen dan pertumbuhan pasar yang tinggi. Sedangkan untuk besarnya pasar dan sumber bahan baku masih dinilai cukup oleh manajer. Hal ini dapat dijadikan sebagai peluang perusahaan untuk meningkatkan penjualannya. Sementara untuk lingkungan sosial budaya dinilai kurang baik oleh manajer, sehingga dapat dijadikan kelemahan bagi perusahaan, sebagai dasar untuk memperbaiki kinerja perusahaan.
3. Dari hasil Matriks Daya Tarik Industri, bahwa PT. Media Mustika Persada pada posisi pertumbuhan selektif sehingga perusahaan perlu

melakukan pilihan strategi berdasarkan MDTI, yaitu dengan: Pertumbuhan Selektif, Investasi Agresif, dan Memelihara Posisi Di Tempat Lain.

## **5.2. Saran**

Dari hasil analisis dan kesimpulan berdasarkan nilai terendah (merupakan ancaman bagi perusahaan), maka disarankan agar pihak manajemen PT. Media Mustika Persada memperhatikan:

### **1. Variabel Internal**

Indikator yang menjadi kelemahan bagi perusahaan adalah kebijakan harga. Untuk itu perusahaan harus dapat mengambil kebijakan harga yang sesuai. Sesuai dalam hal ini adalah sesuai dengan kualitas maupun sesuai dengan segmen pasar ditarget. Harga yang terlalu rendah mungkin dapat menimbulkan image sebagai produk yang kurang berkualitas, namun harga yang terlalu tinggi akan mengakibatkan kesulitan konsumen dalam menjangkau harga tersebut. Untuk itu kesesuaian harga ini tetap dipantau, selain harus kompetitif dengan harga pesaing, juga ditetapkan berdasarkan segmen atau daerah kota sasaran. Misalnya untuk DKI hendaknya dipilih jenis buku yang berkualitas, karena daya belinya lebih tinggi, dibandingkan dengan daerah seperti di Lampung yang daya jangkau masyarakatnya lebih rendah.

### **2. Variabel Eksternal**

Indikator yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah sosial budaya. Untuk itu pihak perusahaan harus dapat mengambil strategi yang tepat misalnya dengan melakukan survey-survey secara berkala dan kontinyu di beberapa kota di Pulau Jawa dan Sumatera tentang jenis produk yang sedang trend di kalangan

siswa sekolah, sehingga dapat di didesain dan dirancang tentang jenis produk yang sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumen. Hal ini tentunya harus disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sebagai contoh trend yang sedang berkembang saat ini adalah dibutuhkan buku panduan yang praktis guna menghadapi UNAS (Ujian Nasional) yang telah menjadikan “momok” sendiri bagi siswa, akibat banyaknya siswa yang gagal mengikuti UNAS di tahun kemarin. Untuk itu pihak manajemen harus dapat menawarkan jenis buku yang praktis, mudah dipelajari, kaya akan materi untuk mempersiapkan siswa dalam menghadapi UNAS. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan minat beli konsumen terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh PT. Media Mustika Persada

### **3. Berdasarkan Matrik Daya Tarik Industri**

Perusahaan hendaknya melakukan investasi agresif dengan jalan membuka cabang-cabang baru pada lokasi-lokasi strategis misalnya membuka kantor pemasaran di beberapa kota di Pulau Jawa dan Sumatera misalnya di kota Surabaya, Jakarta, Lampung, Medan dan kota-kota lainnya yang dinilai potensial.





### Bobot Pengaruh Variabel Internal

No	Variabel Internal	Manajer1	Manajer2	Manajer3	Manajer4	Manajer5	Proporsi Bobot
1	Pangsa Pasar	0.30	0.25	0.30	0.30	0.20	0.27
2	Kualitas Produk	0.20	0.25	0.30	0.25	0.30	0.26
3	Kebijakan Harga	0.20	0.20	0.15	0.15	0.20	0.18
4	Efektifitas promosi	0.30	0.30	0.25	0.30	0.30	0.29
Jumlah		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

### Penilaian Pengaruh Variabel Internal

No	Variabel Internal	Manajer1	Manajer2	Manajer3	Manajer4	Manajer5	Rata-rata Nilai
1	Pangsa Pasar	4	5	4	4	3	4.00
2	Kualitas Produk	3	5	4	4	4	4.00
3	Kebijakan Harga	3	4	2	3	3	3.00
4	Efektifitas promosi	4	5	3	4	4	4.00

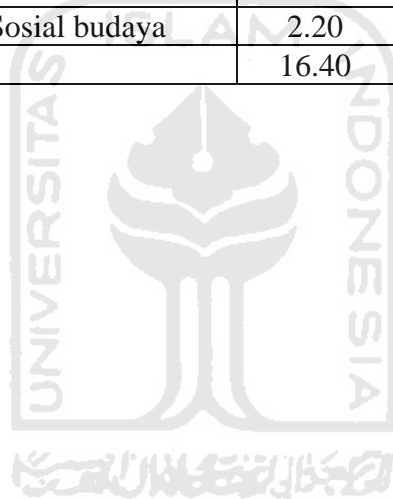
### Nilai Bobot Pengaruh Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Manajer1	Manajer2	Manajer3	Manajer4	Manajer5	Proporsi Bobot
1	Besarnya pasar	0.20	0.15	0.15	0.20	0.15	0.17
2	Pertumbuhan Pasar	0.20	0.20	0.30	0.20	0.20	0.22
3	Daya beli konsumen	0.25	0.30	0.25	0.30	0.25	0.27
4	Sumber bahan baku	0.20	0.20	0.20	0.25	0.20	0.21
5	Lingkungan sosial budaya	0.15	0.15	0.10	0.05	0.20	0.13
Jumlah		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

No	Variabel Eksternal	Manajer1	Manajer2	Manajer3	Manajer4	Manajer5	Rata-rata Nilai
1	Besarnya pasar	4	3	3	2	3	3.00
2	Pertumbuhan Pasar	3	3	5	3	4	3.60
3	Daya beli konsumen	5	5	4	5	4	4.60
4	Sumber bahan baku	3	3	3	3	3	3.00
5	Lingkungan sosial budaya	2	3	2	1	3	2.20

No	Indikator Variabel Internal	Penilaian	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Pangsa Pasar	4.00	0.27	1.08
2	Kualitas Produk	4.00	0.26	1.04
3	Kebijakan Harga	3.00	0.18	0.54
4	Efektifitas Promosi	4.00	0.29	1.16
	Jumlah	15.00	1.00	3.82

No	Indikator Variabel Eksternal	Penilaian	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Besarnya Pasar	3.00	0.17	0.51
2	Pertumbuhan Pasar	3.60	0.22	0.792
3	Daya beli konsumen	4.60	0.27	1.242
4	Sumber bahan baku	3.00	0.21	0.63
5	Lingkungan Sosial budaya	2.20	0.13	0.286
	Jumlah	16.40	1.00	3.46



## DAFTAR PERTANYAAN

Mohon kepada bapak dapat mengisi bobot faktor-faktor internal dibawah ini nilai tertentu tetapi dengan total bobot nilai 100.

Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut:

- Bobot 0,00 menunjukkan : (sangat tidak penting)
- Bobot 0,05 menunjukkan : (tidak penting)
- Bobot 0,1 menunjukkan : (kurang penting)
- Bobot 0.15 menunjukkan : (agak penting)
- Bobot 0,2 menunjukkan : (cukup penting)
- Bobot 0,25 menunjukkan : (penting)
- Bobot 0,3 menunjukkan : (sangat penting)

### Variabel Internal Bobot

Indikator Internal	Bobot
1. Pangsa pasar 2. Kualitas produk 3. Penetapan harga 4. Efektifitas promosi	
<b>Total</b>	<b>100</b>

Mohon kepada bapak dapat mengisi nilai-nilai faktor internal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai 1 menunjukkan : Kelemahan utama perusahaan
2. Nilai 2 menunjukkan : Kelemahan perusahaan
3. Nilai 3 menunjukkan : Kelemahan kekuatan relatif seimbang
4. Nilai 4 menunjukkan : Kekuatan perusahaan
5. Nilai 5 menunjukkan : Kekuatan utama perusahaan

**Variabel Internal Nilai**

<b>Indikator Internal</b>	<b>Nilai</b>
1 Pangsa pasar	
2 Kualitas produk	
3 Penetapan harga	
4 Efektifitas promosi	
<b>Total</b>	

Mohon kepada bapak dapat mengisi bobot faktor-faktor eksternal dibawah ini nilai tertentu tetapi dengan total bobot nilai 100

Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut:

- Bobot 0,00 menunjukkan : (sangat tidak penting)
- Bobot 0,05 menunjukkan : (tidak penting)
- Bobot 0,1 menunjukkan : (kurang penting)
- Bobot 0.15 menunjukkan : (agak penting)
- Bobot 0,2 menunjukkan : (cukup penting)
- Bobot 0,25 menunjukkan : (penting)
- Bobot 0,3 menunjukkan : (sangat penting)

#### Variabel Eksternal Bobot

Indikator Eksternal	Bobot
1 Besarnya pasar	
2 Pertumbuhan pasar	
3 Daya beli konsumen	
4 Sumber bahan baku	
5 Lingkungan sosial budaya	
<b>Total</b>	<b>100</b>

Mohon kepada bapak dapat mengisi nilai-nilai faktor eksternal dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1 Nilai 1 menunjukkan : Kelemahan utama perusahaan
- 2 Nilai 2 menunjukkan : Kelemahan perusahaan
- 3 Nilai 3 menunjukkan : Kelemahan kekuatan relatif seimbang
- 4 Nilai 4 menunjukkan : Kekuatan perusahaan
- 5 Nilai 5 menunjukkan : Kekuatan utama perusahaan

**Variabel Eksternal Nilai**

<b>Indikator Eksternal</b>	<b>Nilai</b>
1 Besarnya pasar	
2 Pertumbuhan pasar	
3 Daya beli konsumen	
4 Sumber bahan baku	
5 Lingkungan sosial budaya	
<b>Total</b>	



Kepada Yth:

Bapak Direktur PT. Media Mustika Persada

Di tempat

Bersama surat ini, saya bermaksud meminta izin kepada bapak untuk mengisi angket yang saya lampirkan. Angket ini dibutuhkan sebagai pengambilan data yang saya butuhkan untuk keperluan untuk menyelesaikan tugas akhir saya yang berjudul;

“STRATEGI PEMASARAN PT. MEDIA MUSTIKA PERSADA”

Jawaban yang lengkap akan sangat membantu saya dalam keberhasilan penelitian ini.

Demikian surat permohonan izin yang saya ajukan. Atas berkenannya bapak mengisi angket, saya ucapkan terimakasih.

Dengan Hormat

Ony Hagi Marsetyo