

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Skripsi yang ditulis Yudi Indrawan (00311061) untuk mendapat gelar Sarjana Strata- 1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia pada tahun 2004 dalam skripsinya

- Judul

Dengan judul “Strategi Pemasaran PT. Karoma Bumi Wasesa Jakarta dalam Menghadapi Persaingan”

- Pokok Permasalahan

Membahas tentang strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh PT. Karoma Bumi Wasesa untuk bisa tetap bertahan dan berkembang di tengah – tengah ketatnya persaingan.

- Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis PT. Karoma Bumi Wasesa dalam persaingan dan untuk menetapkan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Karoma Bumi Wasesa.

- Alat Analisis Data

Penulis menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) sebagai alat analisis data dalam skripsi ini.

- Hasil Penelitian

1. Kesimpulan

Menunjukkan bahwa posisi bisnis PT. Karoma Bumi Wasesa berada pada posisi medium, dengan nilai tertimbang indicator variable internal yang terdiri dari: pangsa pasar, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas karyawan, kuantitas produk, dan lokasi perusahaan sebesar 3,64 dan nilai tertimbang indicator variable eksternal yang terdiri dari: besarnya pasar, pertumbuhan pasar, daya beli konsumen, minat konsumen, fluktuasi nilai rupiah, sumber bahan baku, dan lingkungan persaingan sebesar 3,3.

2. Saran

Dari hasil tersebut dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk ditetapkan oleh PT. Karoma Bumi Wasesa yaitu strategi tumbuh berdasar segmen, spesialisasi dan investasi selektif.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran menurut Kotler (1991:6) dapat diartikan sebagai suatu proses social dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Untuk lebih menjelaskan istilah tersebut Kotler memperlihatkan beberapa istilah penting tentang pemasaran yaitu:

### 2.2.1.1 Produk

Suatu produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan. Biasanya istilah produk diartikan sebagai objek fisik akan tetapi konsep produk tidak terbatas pada objek fisik, segala sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan dapat disebut suatu produk. Oleh karena itu produk sering dibedakan antara barang dan jasa untuk membedakan antara produk berwujud dan tidak berwujud.

### 2.2.1.2 Nilai, Kepuasan dan Mutu

Konsumen biasanya menghadapi jajaran produk dan jasa beraneka ragam yang dapat memuaskan kebutuhan tertentu. Konsumen membuat pilihan berdasarkan persepsi yang melekat pada produk tersebut.

Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut.

Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pembeli. Bila prestasi produk lebih rendah dari harapan, maka konsumen tidak puas dan begitu sebaliknya apabila prestasi produk lebih tinggi dari harapan, maka konsumen puas.

Mutu berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan, *the American Society for Quality Control* mendefinisikan mutu sebagai sifat dan karakteristik total dari

sebuah produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan pelanggan.

### 2.2.1.3 Pertukaran, Transaksi dan Hubungan

Pengertian-pengertiannya adalah sebagai berikut :

- Pertukaran diartikan sebagai tindakan untuk memperoleh objek yang didambakan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya.
- Transaksi dapat diartikan sebagai perdagangan antara dua pihak yang paling sedikit melibatkan dua macam nilai, persetujuan mengenai kondisi, persetujuan mengenai waktu dan persetujuan mengenai tempat.
- Hubungan pemasaran dapat diartikan sebagai proses menciptakan, memelihara dan meningkatkan hubungan erat yang semakin lama semakin bernilai dengan pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan yang lain.

### 2.2.1.4 Pasar

Konsep pemasaran mengarah ke konsep suatu pasar. Suatu pasar adalah perangkat pembeli yang aktual dan potensial dari sebuah produk. Ada perbedaan yang mendasar tentang kebutuhan, keinginan dan permintaan. Kebutuhan manusia adalah keadaan merasa tidak memiliki kepuasan dasar. Keinginan adalah hasrat akan pemuas tertentu dari kebutuhan tersebut

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

## **2.2.2 Pengertian Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran didefinisikan sebagai analisis, perencanaan, implementasi dan penengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli demi mencapai sasaran organisasi (Kotler dan Armstrong, 1997:13).

### **2.2.2.1 Filosofi Manajemen Pemasaran**

Ada lima konsep alternatif yang melandasi aktivitas pemasaran organisasi yaitu konsep produksi, produk, penjualan, pemasaran dan pemasaran berwawasan nasional.

#### **2.2.2.1.1 Konsep Produksi**

Konsep produksi percaya bahwa pelanggan akan menyukai produk yang tersedia dan harganya yang terjangkau. Oleh karena itu manajemen harus memperbaiki produksi dan efisiensi distribusi. Konsep ini bermanfaat untuk dua situasi. Pertama ketika permintaan lebih dari penawaran ,disini manajemen mencari jalan untuk meningkatkan produksi. Kedua terjadi kalau biaya produksi lebih tinggi dan perbaikan produktivitas diperlukan untuk menurunkanya.

#### **2.2.2.1.2 Konsep Produk**

Konsep produk yakin bawa konsumen akan menyukai produk yang memiliki mutu terbaik, kinerja terbaik dan sifat paling inofatif. Jadi sebuah organisasi harus mencurahkan energi untuk terus-menerus melakukan perbaikan produk.

#### **2.2.2.1.3 Konsep Penjualan**

Konsep Penjualan yakin bahwa konsumen tidak akan membeli produk organisasi dalam jumlah cukup kecuali diadakan usaha penjualan dan promosi berskala besar. Kebanyakan perusahaan melakukan konsep ini apabila kapasitas produknya berlebihan.

#### **2.1.2.1.4 Konsep Pemasaran**

Konsep berwawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar yang sasaran serta - memberikan kepuasan yang diinginkan secara efektif dan efisien daripada saingannya. Konsep pemasaran bersandar pada empat pilar utama yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran yang terkoordinir serta keuntungan.

### **2.2.3 Pengertian Strategi**

Menurut Hunger (1996:4) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan,

perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategis dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijaksanaan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijaksanaan, sebaliknya berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat ke dalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan. Kebijaksanaan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan asset perusahaan secara efisien. Dengan demikian, kebijaksanaan bisnis lebih menekankan pada perumusan arahan umum yang dapat digunakan untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan dengan lebih baik. Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijaksanaan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Oleh karena itu istilah strategis biasanya menggantikan istilah kebijaksanaan bisnis sebagai suatu nama bidang ilmu.

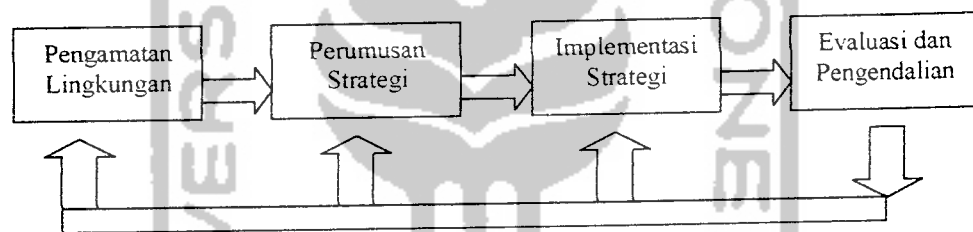
#### **2.2.4 Manajemen strategi**

Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat pada

kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijaksanaan bisnis, manajemen strategi meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijakan bisnis, sebaliknya - berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan.

#### 2.2.4.1 Proses Manajemen Strategi

**TABEL 2.1**  
**Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis**



Sumber : Hunger, 2003

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu :

##### 2.2.4.1.1 Pengamatan Lingkungan

Dalam tahap pengamatan lingkungan perusahaan menganalisis dua hal yaitu :

##### 1.) Analisis eksternal

Terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam



organisasi dimana organisasi itu hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

- a. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi perusahaan.
- b. Lingkungan sosial, terdiri dari kekuatan umum, kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Beberapa variabel eksternal yang dipertimbangkan adalah :
  - a. Daya beli konsumen
  - b. Pertumbuhan ekonomi nasional
  - c. Pertumbuhan pasar
  - d. Potensi pasar
  - e. Perkembangan teknologi
  - f. Perubahan selera konsumen
  - g. Struktur persaingan
  - h. Pesaing baru yang masuk

## 2.). Analisis internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam

pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba. Beberapa variabel internal yang dipertimbangkan adalah :

- a. Pangsa pasar
- b. Kualitas produk
- c. Citra produk
- d. Kebijakan harga
- e. Promosi dan pemasaran
- f. Sumber Daya Manusia (SDM)
- g. Kemampuan dan pengalaman manajerial
- h. Riset dan pengembangan Sumber
- i. Loyalitas pelanggan
- j. Pelayanan

#### **2.2.4.1.2 Perumusan Strategi**

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan

strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Dalam tahapan perumusan strategi tercantum misi, tujuan, strategi dan kebijakan.

- a. Misi adalah tujuan alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain dan mendefinisikan jangkaun operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.
- b. Tujuan adalah hasil akhir dari aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.
- c. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing .
- d. Kebijakan, menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

#### **2.2.4.1.3 Implementasi Strategi**

Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakanya dalam tindakan mealalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut meliputi perubahan budaya

secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara dramatis pada perusahaan, manajer level bawah dan menengah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

- 1) Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.
- 2) Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan.
- 3) Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dilaksanakan.

#### **2.2.4.1.4 Evaluasi dan Pengendalian**

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan

elemen akhir yang utama dari manajemen strategi, elemen ini juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan - untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengendalian dapat berjalan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bisa dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan. Dengan membandingkan apa yang sesungguhnya terjadi apa yang direncanakan sebelumnya dalam tingkat perumusan.

#### 2.2.5 Strategi Pemasaran

Strategi dalam bisnis menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu perusahaan (organisasi). Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut:

- 1) sumber daya yang dimiliki terbatas
- 2) ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi
- 3) komitmen terhadap sumber daya tidak bisa diubah lagi
- 4) keputusan-keputusan harus dikordinasikan antar bagian sepanjang waktu
- 5) ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif .

Menurut Kotler (1995:54) strategi pemasaran dapat diartikan sebagai logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan

keputusan tentang biaya dari perusahaan, bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.

Dalam bukunya, Tjiptono (1997, hlm.6), menurut Tull dan kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang secara berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut

Dalam bukunya Tjiptono (1997, hlm.4), suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis dan level fungsional (Hayes dan wheelwright, 1984 dalam Stoner, Freeman dan Gilbert, Jr, 1995)

a. Strategi level korporasi

Strategi level korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu.

b. Strategi level unit bisnis

Strategi level unit bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam kondisi pasar tertentu.

### c. Strategi level fungsional

Strategi level fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan, keuangan, produksi operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Strategi ini umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek daripada strategi organisasi. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut.

#### 2.2.5.1 Konsep Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi. Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis apa bisnis apa yang bisa dimasuki dimasa datang. Kedua bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam

lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi dan distribusi (bauran pemasaran) untuk melayani pasar sasaran.

### 2.2.5.2 Metode Analisis yang digunakan

#### 2.2.5.2.1 MDTI

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

- 1) Karena seringkali sukar mendefinisikan 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 berdasarkan empat skema klasifikasi tinggi/rendah agaknya terlalu sederhana. Ini tidak mempertimbangkan pasar yang tingkat pertumbuhannya rata-rata atau bisnis yang bagian pasarnya rata-rata.
- 3) Matriks BCG tidak terlalu membantu dalam membandingkan peluang investasi relative diantara unit-unit usaha dalam portofolio korporat.

Kelebihan Matriks GE diantaranya, pertama Matriks Daya Tarik Industri menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, bukan hanya satu factor (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.

Untuk menggunakan Matriks Daya Tarik Industri atau kekuatan bisnis, setiap bisnis perusahaan dinilai berdasarkan beberapa faktor strategik dalam masing-masing sumbu matriks. Posisi suatu bisnis dalam matriks dikalkulasi dengan (secara subyektif) mengkuantifikasi kedua dimensi matriks ini. Untuk mengukur daya tarik suatu industri penyusunan strategi terlebih dahulu memilih faktor-faktor yang mempengaruhinya.

#### **2.2.5.2.2 Prosedur Penyusunan MDTI**

##### **1) Identifikasi Variabel**

Perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi variabel eksternal dan variabel internal perusahaan yang di peroleh dari pimpinan dan pihak manajemen perusahaan. Indikator variable eksternal perusahaan adalah daya beli konsumen, pertumbuhan ekonomi nasional, pertumbuhan pasar, potensi pasar, perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen, struktur persaingan, dan pesaing baru yang masuk. Sedangkan indicator variable internalnya adalah pangsa pasar, kualitas produk, citra produk, kebijaksanaan harga, promosi dan pemasaran, sumber daya manusia, dan kemampuan dan pengalaman manajerial. Langkah selanjutnya adalah memberikan bobot pada masing – masing indikator variabel eksternal dan internal yang berskala 6 dan

memiliki bobot total sebanyak satu (1,0) dengan ketentuan semakin besar kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin besar bobotnya dan semakin kecil kontribusi variabel terhadap perusahaan maka semakin kecil kontribusinya. Ketentuan bobotnya adalah 0,00 (sangat tidak penting), 0,05 (tidak penting), 0,1 (netral), 0,15 (agak penting), 0,20 (penting), 0,25 (sangat penting). Kemudian penilaian dari masing – masing indicator variabel eksternal dan variabel internal adalah berskala 5, yaitu : skala 1 (sangat mengancam), skala 2 (mengancam), skala 3 (netral), skala 4 (peluang), dan skala 5 (sangat berpeluang) untuk variabel eksternal. Sedangkan indikator variabel internal yaitu skala 1 (sangat lemah), skala 2 (lemah), skala 3 (netral), skala 4 (kuat), dan skala 5 (sangat kuat).

**Tabel 2.2**  
**Indikator Variabel Internal**

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Total	1,00		Maksimum = 5

**Tabel 2.3**  
**Indikator Variabel Eksternal**

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Total	1,00		Maksimum = 5

## 2) Prakiraan Posisi Bisnis

Setelah perusahaan mengidentifikasi variable eksternal dan internal yang kemudian diperoleh bobot dan nilai, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis. Pembagian posisi bisnis di bagi menjadi 3 kelompok dengan perhitungan jumlah skala - 1 dibagi dengan jumlah kolom yaitu :

$$\frac{\text{Jumlah skala} - 1}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Posisi tinggi : nilai akhir 3,65 - 5

Posisi medium : nilai akhir 2,33 - 3,65

Posisi rendah : nilai akhir 1 - 2,33

Penetapan posisi bisnis adalah dengan cara memadukan kedua nilai tertimbang dari variabel eksternal dan variabel internal yang diperoleh dengan cara menemukan sel terbaik dari sumbu vertikal dan horizontal. Untuk nilai tertimbang dari variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertical. Sehingga membentuk sebuah Matrik Daya Tarik Industri.

## 3) Penetapan Strategi

Setelah penetapan posisi bisnis langkah selanjutnya adalah penetapan strategi dengan berpedoman pada unit usaha yang memiliki peluang tumbuh yang berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar besar dan memiliki