

T  
658.81  
CAT ✓  
&  
1996

**STRATEGI PEMASARAN PRODUK KLIP DALAM PASAR  
PERSAINGAN KETAT  
( Suatu Studi Kasus di PT. MEIHO Manufacturing Indonesia )**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

**IWAN FAHRI CAHYADI**  
NIM. C. 102940018

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1996**

UPT-PUSTAK-UNDIP

STRATEGI PEMASARAN PRODUK KLIP DALAM PASAR  
PERSAINGAN KETAT  
Studi Kasus di PT. Meiho Manufacturing Indonesia

TESIS



Nama: Iwan Fahri Cahyadi, SP  
NIM: C. 10294001B

Disetujui Oleh Pembimbing  
Pada Tanggal 22 Nopember 1996

  
Ketua  
Drs. Wiratno, MEC  
NIP. 130368082

Anggota  
Drs. Ibnu Widiyanto, MA  
NIP. 131875455

Tesis berjudul  
**STRATEGI PEMASARAN PRODUK KLIP DALAM PASAR PERSAINGAN KETAT**  
Studi Kasus di PT. Meiho Manufacturing Indonesia

yang dipersiapkan dan disusun oleh  
Iwan Fahri Cahyadi, SP  
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada 14 Oktober  
1996 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



Drs. Wiratno, MEC

Anggota Dewan Penguji



Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing/Anggota

Drs. Ibnu Widiyanto, MA



Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Drs. Suhada Sofyan, MSIE

Semarang, Nopember 1996  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



  
Dr. Soewito

## ABSTRAK

PT. Meiho Manufacturing Indonesia (PT. MMI) adalah perusahaan dari Jepang yang menanamkan investasi di Indonesia. PT. MMI mulai beroperasi pada tahun 1994, yang memproduksi produk klip. Masalah yang dihadapi PT. MMI adalah turunnya volume penjualan akibat persaingan ketat.

Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui *key success factor* (KSF), melakukan analisis SWOT terhadap PT. MMI untuk menentukan posisi perusahaan dalam industri, memilih strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. MMI dan mengetahui pengaruh produk, harga, promosi dan distribusi terhadap volume pembelian konsumen.

Pengumpulan data berdasarkan wawancara dengan 20 perusahaan pembuat *spring bed* dan catatan administrasi dari PT. MMI.

Sedangkan berdasarkan analisis SWOT, posisi PT. MMI berada pada posisi dominan untuk *Strategic Advantage Profile* (SAP) dan spekulatif untuk *Environmental Threat Opportunity Profile* (ETOP). Oleh karena itu strategi yang diambil adalah ekspansi.

Dari hasil analisis regresi dengan menggunakan uji F dengan  $\alpha = 0,05$ , diperoleh bahwa seluruh variabel independen (persepsi responden terhadap nilai produk, harga, promosi dan distribusi) signifikan terhadap volume pembelian. Sedangkan berdasarkan uji t dengan  $\alpha = 0,05$  dihasilkan bahwa persepsi responden terhadap nilai promosi dan distribusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap volume pembelian. Sedangkan persepsi responden terhadap nilai produk dan harga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap volume pembelian.

Untuk itu strategi dan implementasi pemasaran yang sebaiknya diambil pada posisi invest adalah strategi ekspansi dengan memperbaiki kualitas produk melalui riset dan pengembangan, pertahanan bergerak (diversifikasi), perencanaan promosi yang efektif, memaksimalkan sistem distribusi dan mencari pasar baru, pemekaran struktur organisasi diikuti rekrutmen tenaga kerja yang handal dan pelatihan, kenaikan gaji dan integrasi vertikal.

## ABSTRACT

Meiho Manufacturing Indonesia (MMI) limited company is a Japanese company investing in Indonesia. MMI limited company starting its business in 1994 has produced clip product. Recently, a problem of MMI limited company sales decline was caused by a tough competition.

The objective of the research are to know about Key Success Factor (KSF), to the employ SWOT analysis for determining its business position in the industry, to choose marketing strategy for MMI limited company and to investigate regression coefficients (product, price, promotion, distribution) influencing consumer purchasing volume.

The data collected used were through interview with 20 spring bed companies and file record administration from MMI limited company.

Finally, using SWOT analysis, we could identify that MMI limited company lies on a dominant position at SAP and speculative position at ETOP. So, MMI limited company could employ expansion strategy.

From the result of regression analysis, using F-test with  $\alpha = 0,05$ , this research shows that totally independent variable (product, price, promotion and distribution) are significant to purchasing volume. Also, using t-test with  $\alpha = 0,05$  regression coefficient of distribution and promotion have positive sign and significant. Product and price have negative sign although they are significant to purchasing volume.

Marketing strategy could be implemented based on expansion position. The implementation consist of increasing through research and development, diversification, plan-

ning efective promotion, maximizing distribution system and new market strategy. In the mean time, development organization structure should be followed by reliable human resource recruitment and training, increasing of reward and vertical integration.

## KATA PENGANTAR

Kembali dengan segenap rasa syukur penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih atas segala rahmat, bimbingan, penyertaan lindungan serta pertolongan yang dilimpahkan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Tesis ini ditulis berdasarkan penelitian tentang Strategi Pemasaran Produk Klip Dalam Pasar Persaingan Ketat (Studi Kasus di PT. Meiho Manufacturing Indonesia).

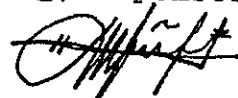
Penulisan tesis ini diajukan pada Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang, untuk memenuhi sebagian dari salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen Program Strata Dua.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro beserta Pembantu Direktur.
2. Bapak Drs. Wiratno, MEC, dan Drs. Ibnu Widiyanto, MA, selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Wiratno, MEC; Drs. Ibnu Widiyanto, MA; Prof. Drs. Soehardjo; DR. Suyudi Mangunwihardjo

- dan Drs. Suhada Sofyan, MSIE, selaku dewan penguji.
4. Bapak Drs. Augusty Tae Ferdinand, MBA dan Drs. Sutopo, MSM, yang berkenan meluangkan waktu untuk membahas proposal rancangan usulan penelitian tesis.
  5. Bapak Presiden Direktur PT. Meiho Manufacturing Indonesia beserta manajer, staf dan karyawan, yang telah memberi ijin dan membantu memberikan data untuk penulisan tesis ini.
  6. Perusahaan pembuat *spring bed* yang bersedia meluangkan waktu untuk wawancara guna memperoleh data bagi penulisan tesis ini.
  7. Kedua orang tua penulis yang telah memberikan dorongan baik moril maupun spirituil kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
  8. Bapak-bapak dan ibu-ibu selaku mahasiswa Magister Manajemen Angkatan I yang telah membantu dan memberikan semangat selama kuliah sampai penulisan tesis ini.
- Akhir kata, semoga tesis ini dapat berguna bagi semua pihak yang memerlukan.

Semarang, Nopember 1996



Iwan Fahri Cahyadi, SP

## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL TESIS .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iv
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Dan Kegunaan .....	7
1.3.1 Tujuan .....	7
1.3.2 Kegunaan .....	7
BAB II KAJIAN TEORI DAN METODE PENELITIAN .....	8
2.1 Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	20
2.3 Metode Penelitian .....	26
2.3.1 Jenis dan Sumber Data .....	26
2.3.2 Teknik Pengumpulan Data .....	26
2.3.3 Teknik Analisis .....	26
2.3.3.1 Analisis Utama (Analisis SWOT) .....	26
	x

2.3.3.2 Analisis Pendukung (Analisis Regresi).....	32
<b>BAB III PAPARAN KASUS .....</b>	<b>34</b>
3.1 Gambaran Umum Kasus .....	34
3.2 Penyajian Data dan Informasi Manajerial .....	45
<b>BAB IV ANALISIS POSISI MANAJERIAL .....</b>	<b>50</b>
4.1 Analisis Utama (Analisis SWOT) .....	52
4.2 Analisis Pendukung (Analisis Regresi) .....	58
<b>BAB V FORMULASI STRATEGI .....</b>	<b>63</b>
5.1 Strategi dan Implementasi .....	63
5.1.1 Memperbaiki Kualitas Produk Dengan Riset dan Pengembangan .....	61
5.1.2 Mempertahankan Pangsa Pasar Dengan Cara Pertahanan Bergerak (Diversifikasi) .....	67
5.1.3 Menambah Pangsa Pasar Dengan Cara Melakukan Promosi .....	72
5.1.4 Pengembangan Pasar Keseluruhan Melalui Memaksimalkan Sistem Distribusi dan Mencari Pasar Baru	75
5.1.5 Rekrutmen Tenaga Kerja yang Handal Dalam Rangka Pemekaran Struktur Organisasi yang Baru .....	77
5.1.6 Kenaikan Gaji Karyawan yang Proporsional .....	79
5.1.7 Integrasi Vertikal .....	80
5.2 Evaluasi .....	81
5.2.1 Kemantapan Dalam Bertindak.....	82
5.2.2 Kesesuaian .....	83
5.2.3 Keunggulan.....	85
5.2.4 Kemungkinan yang Dapat Dikerjakan.....	86

<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	88
6.1 Kesimpulan .....	88
6.2 Saran .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	90
<b>LAMPIRAN</b> .....	92
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENYUSUN</b> .....	119
<b>GLOSARIUM</b> .....	120

## DAFTAR TABEL

	halaman
- Tabel 1 Volume penjualan Produk Klip PT. MMI .....	6
- Tabel 3.1 Jumlah Tenaga Kerja PT. MMI .....	38
- Tabel 3.2 Data Jumlah Bobot per KSF Untuk SAP .....	47
- Tabel 3.3 Data Jumlah Skala per KSF Untuk SAP .....	47
- Tabel 3.4 Data Jumlah Bobot per KSF Untuk EOE .....	47
- Tabel 3.5 Data Jumlah Skala per KSF Untuk EOE .....	49
- Tabel 3.6 Data Jumlah Bobot per KSF Untuk ETE .....	49
- Tabel 3.7 Data Jumlah Skala per KSF Untuk ETE .....	50
- Tabel 4.1 Analisis SAP .....	52
- Tabel 4.2 Analisis EOE .....	56
- Tabel 4.3 Analisis ETE .....	56
- Tabel 5 Biaya Produksi Produk Klip per Piece PT.MMI	69

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
- Gambar 2.1 Marketing Strategy Formulation Process .	20
- Gambar 2.2 Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran .....	22
- Gambar 2.3 Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran Bagi Pemecahan Masalah PT. MMI ...	23
- Gambar 2.4 Skema Analisis SWOT .....	26
- Gambar 2.5 Environmental Opportunity Element .....	27
- Gambar 2.6 Environmental Threat Element .....	27
- Gambar 2.7 Matrik ETOP .....	28
- Gambar 2.8 Matrik Posisi SWOT Perusahaan .....	29
- Gambar 3 Produk Klip .....	35
- Gambar 4.1 Penilaian KSF (SAP) Untuk Skala PT. MMI.	52
- Gambar 4.2 Heteroskedastisitas .....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
- Lampiran A: Struktur Organisasi PT. MMI .....	92
- Lampiran B: Data Bobot Untuk SAP .....	93
- Lampiran C: Data Skala Untuk SAP .....	94
- Lampiran D: Data Bobot Untuk EOE .....	95
- Lampiran E: Data Skala Untuk EOE .....	96
- Lampiran F: Data Bobot Untuk ETE .....	97
- Lampiran G: Data Skala Untuk ETE .....	98
- Lampiran H,I,J: Perhitungan SAP .....	99
- Lampiran K: Perhitungan EOE .....	102
- Lampiran L: Perhitungan ETE .....	103
- Lampiran M: Matrik ETOP .....	104
- Lampiran N: Matrik Posisi SWOT PT. MMI .....	105
- Lampiran O: Data Analisis Regresi .....	106
- Lampiran P: Analisis Regresi .....	107
- Lampiran Q: Heteroskedastisitas .....	108
- Lampiran R: Kuesioner .....	111
- Lampiran S: Surat Keterangan Penelitian .....	118

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

PT. Meiho Manufacturing Indonesia (PT. MMI) adalah perusahaan Jepang yang menanamkan modalnya di Indonesia. Perusahaan ini mulai beroperasi sejak tahun 1994 dan bergerak dalam bidang usaha pembuatan produk klip. Produk klip ini adalah sebagai salah satu komponen pelengkap pembuatan *spring bed*. Dengan demikian sebagai konsumen produk klip buatan PT. MMI adalah perusahaan pembuat *spring bed (industrial market)*. Untuk selanjutnya perusahaan pembuat *spring bed* ini disebut konsumen. Sedangkan PT. MMI atau perusahaan pembuat produk klip selaku produsen.

Pada tahap awal berproduksi, PT. MMI menilai bahwa produk klip yang dihasilkan mempunyai kualitas yang lebih baik dibandingkan produk klip buatan para pesaingnya. Paling tidak ada dua alasan mengapa PT. MMI mengklaim bahwa produknya berkualitas baik, yakni:

Pertama, bahan baku yang digunakan untuk pembuatan produk klip lebih lunak dibandingkan dengan bahan baku pesaingnya yang lebih keras. Bahan baku PT. MMI ini diperoleh dari pemasok PT. Supersteel yang diimpor dari Jepang dan Cina. Bahan baku ini terbuat dari lempengan

baja, kemudian PT. Supersteel memotong lempengan tersebut sesuai dengan ukuran. Setelah terpotong, bahan baku ini dikirim ke PT. MMI untuk diproses menjadi produk klip.

Kedua, teknologi yang digunakan oleh PT. MMI untuk memproduksi klip lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya yang masih menggunakan peralatan konvensional. Dengan adanya dukungan teknologi tersebut maka produk klip yang dihasilkan PT. MMI lebih halus dibanding produk klip pesaing yang hasilnya kasar. Teknologi ini ditemukan oleh PT. MMI sehingga pihak perusahaan mempunyai hak paten. Dengan demikian para pesaing mengalami kesulitan untuk menggunakan teknologi yang menjadi hak paten PT. MMI.

Oleh karena itu strategi pemasaran yang solid perlu terus dipelihara dalam menghadapi persaingan. Makna dari strategi pemasaran adalah metode untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui perangkat pemasaran seperti harga, produk, promosi, sistem distribusi dan lain sebagainya, untuk menghadapi persaingan (Kotler, 1991). Sedangkan operasionalisasi strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. MMI dengan menggunakan komponen bauran pemasaran (*marketing mix*) untuk menghadapi persaingan, sekilas dapat diuraikan sebagai berikut:

Untuk komponen produk, strategi pemasaran yang ditempuh adalah dengan memproduksi klip yang memiliki kualitas yang baik. Selain diharapkan produk ini akan tahan lama,

disisi lain konsumen akan lebih menyenangi produk klip buatan PT. MMI karena mempunyai keunggulan dalam hal kualitas tersebut. Bagaimanapun juga kualitas merupakan salah satu atribut produk yang mempunyai peranan penting bagi PT. MMI terutama dalam menghadapi persaingan.

Sedangkan komponen harga, strategi pemasaran yang diambil adalah menetapkan harga jual produk klip kurang lebih dua kali lipat dibandingkan dengan pesaing. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan produk klip PT. MMI mempunyai kualitas lebih baik.

Promosi yang dilakukan oleh PT. MMI yaitu dengan cara memberikan sampel produk klip kepada konsumen. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan agar konsumen dapat membandingkan produk klip buatan PT. MMI dengan produk klip buatan pesaingnya. Untuk menindaklanjuti program promosi ini langkah yang diambil adalah mengadakan komunikasi lewat telepon. Dengan cara promosi ini diharapkan antara PT. MMI dengan konsumen akan terjadi komunikasi dua arah selain untuk mengetahui kebutuhan para konsumennya sekaligus mengadakan transaksi bila konsumen membutuhkan (memesan) produk klip dari PT. MMI.

Adapun untuk sistem pendistribusian yang dilakukan oleh PT. MMI dengan cara mengirim langsung pesanan produk klip kepada konsumen tanpa melalui perantara. Langkah ini ditempuh mengingat pengalaman di masa lalu, yaitu pendis-

tribusian dengan menggunakan perantara justru biaya yang dikeluarkan relatif tinggi jika dibandingkan pengiriman langsung ke konsumen. Hal ini dikarenakan perantara mengambil keuntungan yang berlebihan dalam menyalurkan produk klip kepada konsumen. Lebih-lebih perantara kadang-kadang kurang memerhatikan ketepatan waktu pengiriman, sehingga konsumen kurang merasa puas.

Meskipun PT. MMI telah melakukan strategi pemasaran dengan baik, namun pada akhir-akhir ini banyak pesaing potensial (perusahaan baru) yang masuk dalam industri produk klip. Hal ini disebabkan masih besarnya pasar yang tersedia serta keuntungan yang menjanjikan. Dengan demikian persaingan menjadi semakin ketat dan hal ini berpengaruh terhadap turunnya volume penjualan produk klip dari PT. MMI.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari kebijakan strategi pemasaran yang ditempuh oleh PT. MMI bukan berarti tidak terhindar dari masalah, terutama dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan industri klip tersebut. Mengingat industri ini mempunyai pangsa pasar yang masih luas dan sangat menguntungkan sehingga mendorong masuknya pesaing potensial.

Teknologi yang semula sangat dibanggakan oleh PT. MMI ternyata dalam perkembangannya (untuk satu tahun terakhir ini) mendapat tantangan dari pesaingnya, terutama pesaing potensial yang masuk dalam industri produk klip. Hal ini dikarenakan para pesaing banyak yang telah menggunakan teknologi yang baik sebagai alat untuk memproduksi klip. Sehingga produk klip buatan pesaing mempunyai kualitas yang baik.

Dengan masuknya pesaing-pesaing baru maka PT. MMI harus melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran yang kini diterapkan. Hal ini penting mengingat masuknya pesaing baru berdampak kepada banyaknya pilihan produk klip yang ada di pasar. Dengan banyaknya pilihan produk klip dan disertai kualitas yang baik maka konsumen mempunyai banyak alternatif untuk membeli produk klip yang ada. Apabila kebijakan strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. MMI dianggap tidak menguntungkan dibandingkan pesaing maka sudah dapat dipastikan konsumen akan meninggalkan PT. MMI dan berdampak pada turunnya volume penjualan.

Ternyata keadaan tersebut memang terjadi pada PT. MMI, terutama pada pertengahan tahun 1995. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1  
Volume Penjualan Produk Klip PT. MMI

Bulan dan Tahun	Volume penjualan (Box)
Juli 1995	2000
Agustus	1380
September	1080
Oktober	1258
Nopember	996
Desember	900
Januari 1996	661
Februari	660

Sumber: Data Sekunder PT. MMI, Februari 1996.  
Keterangan: 1 box= 4050 pieces.

Dari data tersebut terlihat bahwa volume penjualan PT. MMI cenderung turun. Adapun pada bulan Oktober 1995 sedikit mengalami kenaikan karena PT. MMI mendapatkan konsumen baru yang mencoba membeli produk buatan PT. MMI. Tetapi keadaan itu tidak bertahan lama karena bulan berikutnya konsumen baru tersebut berpindah ke produsen lain. Hal ini terlihat dari turunnya volume penjualan pada bulan-bulan berikutnya. Sedangkan beberapa konsumen lama sudah banyak yang berpindah kepada para pesaing.

Untuk itulah strategi pemasaran PT. MMI harus di evaluasi dengan harapan minimal konsumen yang ada dapat terus dipertahankan, lebih-lebih dapat menarik kembali beberapa konsumen lama untuk membeli produk klip buatan PT. MMI.

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan

#### 1.3.1 Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui *Key Success Factor* (KSF) dan melakukan analisis SWOT pada PT. MMI.
2. Untuk mengetahui posisi PT. MMI dalam industri produk klip sekaligus merumuskan strategi pemasaran yang sesuai dengan keberadaannya.
3. Menemukan strategi pemasaran yang cocok dalam rangka meningkatkan volume pembelian oleh konsumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh produk, harga, promosi dan distribusi terhadap volume pembelian.

#### 1.3.2 Kegunaan

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PT. MMI dalam mengambil keputusan tentang strategi pemasaran.
2. Hasil penelitian ini dipandang dari segi ilmiah diharapkan menambah khasanah ilmu pengetahuan.
3. Sebagai bahan acuan untuk penelitian-penelitian yang akan datang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN

#### 2.1 Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu

Langkah pertama agar diperoleh strategi pemasaran yang baik adalah perusahaan harus mempunyai skema atau kerangka kerja (*framework*) yang jelas dan baik. Kerangka kerja ini dibuat sebagai acuan atau pedoman dasar dalam merumuskan strategi pemasaran. Bahkan dengan adanya kerangka kerja yang baik akan menjadikan pengambil kebijakan dapat bekerja dengan terarah dan sesuai dengan tahapan-tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Dengan adanya kerangka kerja ini pula akan dihasilkan strategi pemasaran yang solid sehingga penyimpangan-penyimpangan yang berarti dan mendorong kesalahan dalam mengambil kebijakan strategi pemasaran dapat diantisipasi sekecil mungkin. Artinya dengan berpedoman pada kerangka kerja yang terarah dan melalui tahapan secara berurutan maka keputusan strategi pemasaran yang akan diambil minimal kesalahan dapat diantisipasi dibandingkan hanya menggunakan intuisi.

Menurut Gruca dan Sudharshan (1995), dengan adanya kerangka kerja ini maka pengambil kebijakan perusahaan dapat memperoleh manfaat berupa lingkungan kompetisi (*competitive environment*), menentukan strategi lebih baik

dan mendayagunakan komponen *marketing mix* dalam menghadapi para pesaing. Dengan demikian kerangka kerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan bagi kehidupan perusahaan, terutama dalam merumuskan strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan.

Kelangsungan hidup perusahaan tidak dapat terlepas dari tingkat persaingan yang ada dalam suatu industri. Tingkat persaingan yang ketat dalam suatu industri akan berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan memaksimalkan volume penjualan. Untuk itu dalam menghadapi keadaan ini pemilihan dan penerapan strategi pemasaran yang solid perlu mendapat prioritas. Dengan semakin cepatnya perubahan lingkungan yang ada maka evaluasi strategi pemasaran secara terencana mutlak diperlukan, terutama berhubungan dengan perubahan tingkat persaingan dalam industri. Tanpa adanya strategi pemasaran yang tepat dan solid untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam industri maka sudah dapat dipastikan kelangsungan hidup perusahaan tidak akan berumur panjang dan kemungkinan besar perusahaan akan keluar dari industri.

Berdasarkan Hunt dan Morgan (1995) bahwa dalam teori persaingan, perusahaan harus melihat KSF baik dalam skala mikro maupun skala makro (*micro and macro*). Artinya, skala mikro berhubungan dengan kekuatan maupun kelemahan

yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa skala mikro ini berhubungan dengan faktor internal perusahaan dan bersifat *controllable* (dapat dikontrol). Sedangkan yang dimaksud dengan skala makro adalah berhubungan dengan ancaman dan peluang atau dapat dikatakan bahwa skala makro berhubungan dengan faktor eksternal yang tidak dapat dikontrol (*uncontrollable*) oleh pihak perusahaan.

Untuk menghadapi persaingan yang ketat maka pihak perusahaan harus jeli dalam memilah faktor-faktor yang berupa kekuatan dan kelemahan. Faktor yang menjadi kekuatan harus diupayakan semaksimal mungkin untuk menghadapi para pesaing atau pihak perusahaan harus melakukan terapi bisnis terhadap kekuatan. Sedangkan terhadap kelemahan yang dimiliki, perusahaan harus melakukan diagnosis sebab timbulnya kelemahan dan melakukan perbaikan selama kelemahan tersebut dapat ditanggulangi.

Pada hakekatnya untuk mengetahui KSF (internal) yang berguna untuk merumuskan strategi pemasaran dapat ditinjau berdasarkan komponen *marketing mix* yang terdiri dari produk, harga, promosi dan distribusi atau yang lebih dikenal dengan sebutan 4P (Product, Price, Promotion, Place). Dengan mengetahui atribut-atribut atau item-item yang melekat pada keempat komponen *marketing mix* tersebut maka KSF akan diketahui secara lebih mendalam (Kotler,

1991). Hal ini penting mengingat KSF tidak hanya berhubungan dengan menang kalahnya perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada tetapi lebih jauh lagi kepada keberlangsungan hidup perusahaan.

Ditinjau dari segi produk, atribut-atribut seperti kualitas produk yang baik, pelayanan yang memuaskan dan merek dagang yang terkenal merupakan beberapa atribut yang dapat meningkatkan volume penjualan bagi perusahaan.

Kualitas produk yang baik bukan saja diinginkan oleh konsumen karena tahan lama dan kuat tetapi juga merupakan keunggulan yang diharapkan oleh pihak perusahaan. Menurut O'Conner (1984) bahwa untuk mendapatkan kualitas produk yang baik diperlukan pengembangan produk, sehingga kualitas produk dapat dipertahankan.

Sedangkan atribut pelayanan yang baik merupakan salah satu nilai tambah yang dapat diberikan perusahaan kepada konsumen. Bahkan evaluasi yang sifatnya terus menerus terhadap perbaikan sistem pelayanan yang ada perlu dilakukan. Hal ini tidak saja bermanfaat bagi perusahaan tetapi juga demi kepuasan konsumen. Untuk mengetahui bagaimana pelayanan yang diberikan pihak perusahaan terhadap konsumen maka informasi yang berasal dari konsumen (umpan balik) kepada perusahaan, baik itu berupa keluhan, kritik, saran maupun keinginan dari konsumen perlu mendapat tanggapan yang serius. Menurut Ostrom dan

Iacobucci (1995) bahwa evaluasi terhadap pelayanan dapat dijadikan sebagai subyek antisispasi terhadap ketidakpuasan, nilai dan maksud dari keinginan konsumen. Lebih jauh lagi evaluasi terhadap pelayanan yang diberikan kepada konsumen dapat dijadikan pertimbangan dalam membuat strategi pemasaran.

Menurut Keaveney (1995) bahwa dengan adanya persaingan yang ketat dalam industri akan memberikan pilihan kepada konsumen terhadap produk yang dibeli, yang berarti ada substitusi antar produk. Untuk itu selain atribut seperti kualitas, tipe, merek, kemasan dan lain sebagainya yang melekat pada produk maka atribut pelayanan juga harus diperhatikan. Karena dengan adanya persaingan yang ketat menjadikan konsumen sebagai pengendali perusahaan (*market driven company*). Artinya perusahaan harus memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen bila perusahaan berharap keberlangsungan hidupnya terjamin. Karena konsumen memberikan aliran kas masuk bagi perusahaan, yang berarti pendapatan perusahaan tergantung kepada konsumen.

Atribut lain yang perlu mendapat perhatian adalah merek dagang. Menurut Blair dan Rosenberg (1984) bahwa merek dagang yang terkenal akan mendorong pembelian konsumen. Dengan merek dagang yang terkenal maka produk perusahaan mendapat skala prioritas di benak konsumen sehingga akan menciptakan *brand awareness* yang akan

meningkatkan volume penjualan semakin tinggi bagi perusahaan.

Komponen harga merupakan salah satu komponen dari *marketing mix* yang tidak boleh diabaikan peranannya dalam mempengaruhi besar kecilnya volume penjualan bagi perusahaan. Kebijakan dalam penentuan harga jual produk bukan saja semata-mata dipandang dari sudut perusahaan, tetapi pertimbangan harga jual produk berdasarkan harga jual pesaing, kekuatan tawar menawar dengan konsumen, dan tingkat persaingan yang ada juga menjadi masukan bagi penentuan harga jual. Menurut Cahyono (1996) bahwa variabel harga ditentukan oleh pasar sesuai dengan kekuatan tarik menarik antara permintaan pasar dengan penawaran pengusaha di pasar. Dengan demikian kebijakan penentuan harga jual selain dilihat dari sudut pandang perusahaan, juga harus dilihat faktor lain yang berada di luar perusahaan.

Atribut lain yang berpengaruh terhadap komponen harga adalah syarat pembayaran. Bagi produsen yang memberikan kemudahan-kemudahan dalam syarat pembayaran diharapkan dapat mendorong volume penjualan produknya. Dalam *industrial market* kemudahan syarat pembayaran yang relatif mudah bagi konsumen merupakan salah satu pertimbangan yang tidak boleh diabaikan begitu saja oleh pihak produsen. Sistem pembayaran seperti pembayaran yang dilakukan

pada waktu pengiriman barang maupun kelonggaran jangka waktu pembayaran (termin atau batas waktu) merupakan pertimbangan konsumen dalam melakukan pembelian. Semakin longgar jangka waktu pembayaran merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan konsumen untuk melakukan pembelian. Hal ini sesuai dengan realita bahwa konsumen yang membeli bahan baku juga memerlukan uang (modal) untuk membiayai operasionalisasi perusahaan. Dengan demikian uang yang seharusnya dikeluarkan secara kontan untuk membeli bahan baku sementara waktu dapat digunakan untuk keperluan lain. Sehingga syarat pembayaran yang tidak terlalu membebani operasionalisasi perusahaan akan menjadi pertimbangan konsumen dalam membeli bahan baku dari produsen.

Komponen yang tak kalah pentingnya dalam *marketing mix* adalah promosi. Atribut promosi seperti komunikasi yang efektif antara produsen dan konsumen bukan saja mendorong terjadinya transaksi penjualan tetapi juga berpengaruh terhadap loyalitas konsumen. Hal ini dikarenakan konsumen merasa diperhatikan oleh produsen. Menurut Gruca dan Sudharshan (1995) bahwa hubungan (*relationship*) antara produsen dan konsumen yang baik akan menjadikan konsumen mempunyai pertimbangan dalam melakukan pembelian. Oleh karena itu pihak perusahaan (produsen) harus sadar bahwa hubungan dengan konsumen harus selalu dipeli-

hara. Sedangkan menurut Cannon dan Riordan (1994) bahwa efektivitas komunikasi dan frekuensi yang sering akan mempererat hubungan antara produsen dan konsumen. Apabila hubungan antara kedua belah pihak ini tidak baik dan efektif maka konsekuensinya adalah konsumen lebih mudah berpindah kepada pesaing yang mempunyai sistem komunikasi yang lebih baik.

Atribut lain dari promosi adalah pemberian *discount* atau potongan pembelian kepada konsumen. Semakin besar potongan yang diberikan kepada konsumen oleh produsen maka akan mendorong pembelian. Dalam *industrial market* peranan atribut promosi ini juga memegang peranan penting. Sebab bagi konsumen pemberian potongan yang diberikan produsen paling tidak akan mengurangi biaya pembelian. Dengan demikian akan terjadi efisiensi biaya.

Sedangkan komponen terakhir dari *marketing mix* adalah sistem distribusi. Atribut dari sistem distribusi seperti pengiriman barang (komponen sebagai bahan baku) yang tepat waktu kepada konsumen dalam *industrial market* merupakan bagian yang sangat penting, mengingat konsumen tidak menginginkan adanya biaya tambahan berupa biaya penyimpanan. Karena sistem *just in time* yang diterapkan konsumen perlu mendapat pertimbangan serius bagi produsen. Menurut Carter dan Narasimhar (1994) bahwa *just in time* tidak hanya akan mengurangi biaya penyimpanan dan

perawatan bahan baku, tetapi lebih jauh lagi juga akan mendukung kelancaran proses produksi. Oleh karena itu konsumen tidak menginginkan proses produksi terhambat. Sehingga seringkali keterlambatan pengiriman dari produsen dapat dijadikan pertimbangan bagi konsumen apakah terus membeli dari produsen tersebut atau pindah ke produsen lain.

Menurut Wilson (1994) bahwa pengiriman (*delivery*) yang tepat waktu akan memperkecil konsumen berpindah ke produsen lain. Dengan pengiriman yang baik bukan saja konsumen akan terhindar dari biaya tambahan yang harus dikeluarkan pada saat menganggur (menunggu komponen atau bahan baku dari produsen) tetapi lebih jauh lagi konsumen memandang bahwa sistem distribusi yang diberikan produsen memberikan kepuasan bagi konsumen.

Atribut sistem distribusi yang tidak kalah pentingnya adalah jangkauan pemasaran. Semakin luas jangkauan pemasaran berarti pemenuhan kebutuhan konsumen akan produk tersebut dapat dipenuhi. Selain itu kesulitan konsumen untuk mendapatkan produk tersebut dapat diantisipasi oleh produsen.

Faktor internal lain dari perusahaan (produsen) yang perlu mendapat perhatian yang serius adalah riset dan pengembangan (*Research and Development* atau R & D). Menurut Baeder dan Corman (1994) bahwa riset dan pengem-

bangan yang baik dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Selain itu keunggulan dalam riset dan pengembangan akan memberikan *comparative advantage* bagi perusahaan terhadap pesaing. Oleh karena itu peranan riset dan pengembangan perlu mendapat perhatian yang serius, mengingat riset dan pengembangan yang baik akan menciptakan inovasi produk bahkan inovasi teknologi.

Seperti telah diuraikan di depan bahwa perusahaan tidak terlepas dari pengaruh faktor eksternal (*key macro*). Oleh karena itu perhatian atas peluang dan ancaman perlu diperhatikan oleh perusahaan mengingat faktor ini bersifat *uncontrollable*. Bila perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada maka bukan tidak mungkin perusahaan dapat berkembang dengan baik. Demikian pula untuk ancaman, bila perusahaan mempunyai sifat yang fleksibel dan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungannya maka ancaman yang ada akan lebih mudah ditekan pengaruh negatifnya terhadap perusahaan.

Adapun faktor eksternal tersebut dapat berupa peraturan pemerintah. Peran pemerintah terhadap perusahaan mempunyai pengaruh yang besar serta pengaruh yang berbeda-beda bagi perusahaan yang berada dalam satu industri, terutama terhadap kebijakan strategi pemasaran yang diambil oleh masing-masing perusahaan. Bahkan kadang-kadang di satu sisi peraturan pemerintah itu bersifat

represif terhadap suatu perusahaan tetapi disisi lain justru memberikan peluang bagi perusahaan lain. Untuk itu perusahaan harus mempunyai informasi yang lengkap dan akurat terhadap arah kebijakan pemerintah yang akan diambil. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap arah kebijakan strategi perusahaan, terutama strategi pemasaran.

Faktor eksternal lain yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah jumlah pesaing. Semakin banyak jumlah pesaing dalam industri tersebut maka akan terjadi persaingan yang ketat dan berarti pula produk yang sama tersedia semakin banyak, sehingga memberikan peluang kepada konsumen untuk memilih produk yang disukai karena barang tersebut bersifat substitusi. Oleh karena ituantisipasi dan strategi pemasaran yang solid harus diterapkan.

Keberlangsungan hidup perusahaan tidak terlepas dari pangsa pasar yang dikuasai. Menurut Reddy, Holak dan Bhat (1994) semakin besar pangsa pasar yang dikuasai maka keberlangsungan hidup perusahaan semakin terjamin. Sedangkan faktor lain yang berpengaruh terhadap keberadaan perusahaan (produsen) adalah pertumbuhan pasar yang tinggi sebab keadaan ini dapat memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian perusahaan

adalah loyalitas konsumen. Semakin loyal konsumen maka dapat menjaga kestabilan pembelian bahkan peningkatan volume pembelian. Konsumen yang loyal juga merasa berat untuk berpindah ke produk lain buatan pesaing. Menurut Darder dan Babin (1994), oleh karena itu keinginan dan kebutuhan konsumen akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan menjadi perhatian penting bagi konsumen. Produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen akan mendorong pembelian dan loyalitas konsumen.

Di era persaingan yang ketat sekarang ini peranan teknologi memegang andil yang cukup besar. Menurut Robert (1994) perusahaan yang unggul dalam bidang teknologi mempunyai peluang untuk memenangkan persaingan. Dengan teknologi yang baik perusahaan diharapkan akan beroperasi secara efisien dan dengan bantuan teknologi pula dapat ditemukan inovasi-inovasi baru terhadap produk.

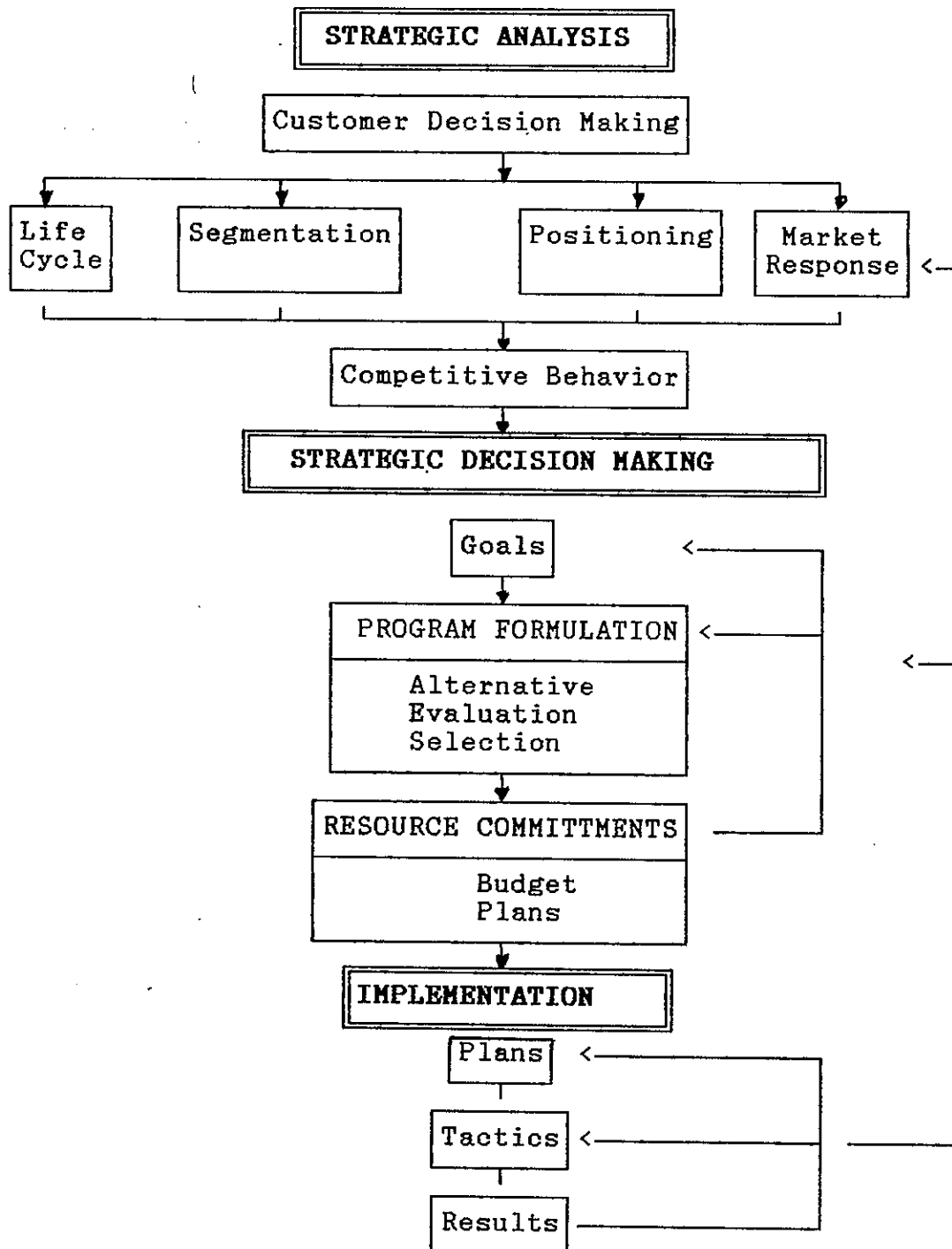
Dari hasil uraian di atas terlihat bahwa kelangsungan hidup suatu perusahaan dipengaruhi faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan terutama sebagai dasar pijakan untuk merumuskan strategi pemasaran yang sebaiknya diambil guna memenangkan persaingan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan terutama dalam menyusun strategi pemasaran, maka sebagai acuan untuk memilih strategi pemasaran yang tepat perlu dibuat kerangka kerja yang baik dan jelas. Kerangka kerja ini sebagai pedoman atau penuntun agar tahap-tahap yang dilalui berjalan sistematis. Artinya apabila salah satu tahap belum selesai maka tidak dapat melompat kepada tahap berikutnya. Dengan demikian, keputusan dalam menetapkan strategi pemasaran akan lebih tepat dan terarah.

Secara teoritis kerangka kerja proses formulasi strategi pemasaran menurut Urban and Star (1991) dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1  
*Marketing Strategy Formulation Process*



Sumber: Urban dan Star, 1991.

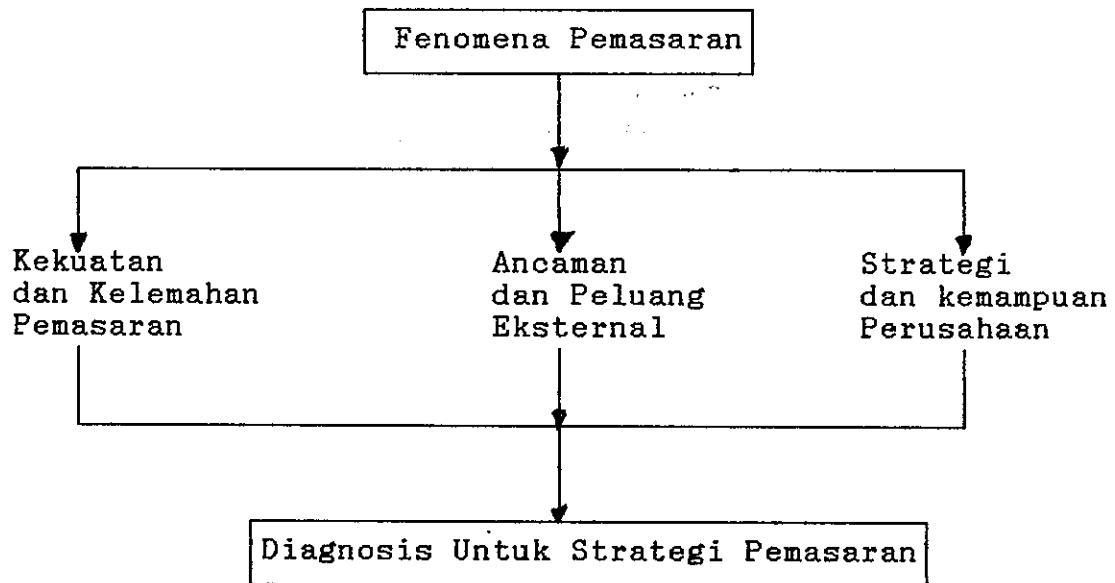
Langkah awal dalam pengembangan strategi pemasaran adalah melakukan diagnosis komprehensif atas fenomena pemasaran seperti: proses pengambilan keputusan oleh konsumen, posisi produk dalam peta siklus hidup, segmentasi, *positioning*, respon pasar dan perilaku kompetisi. Fenomena pemasaran ini memfokuskan pada peristiwa atau kejadian yang ada di pasar. Sedangkan komponen bauran pemasaran didayagunakan untuk mendorong permintaan pasar.

Untuk memulai proses diagnosis, langkah manajemen yang paling umum adalah melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan terhadap fenomena yang dikaji, serta mengkaji secara benar bagaimana ancaman dan peluang eksternal yang ada.

Hasil kajian diagnosis yang dilakukan, lalu dihubungkan secara strategik dengan: strategi dan kemampuan perusahaan, sehingga proses perumusan strategi pemasaran menjadi lebih sesuai untuk menghadapi pasar yang relatif sangat variatif. Dengan demikian kajian diagnosis yang dilakukan ditujukan untuk mendapatkan suatu "*effective basis for strategy formulation*".

Secara sederhana proses tersebut dapat dinyatakan dalam gambar 2.2 di berikut ini:

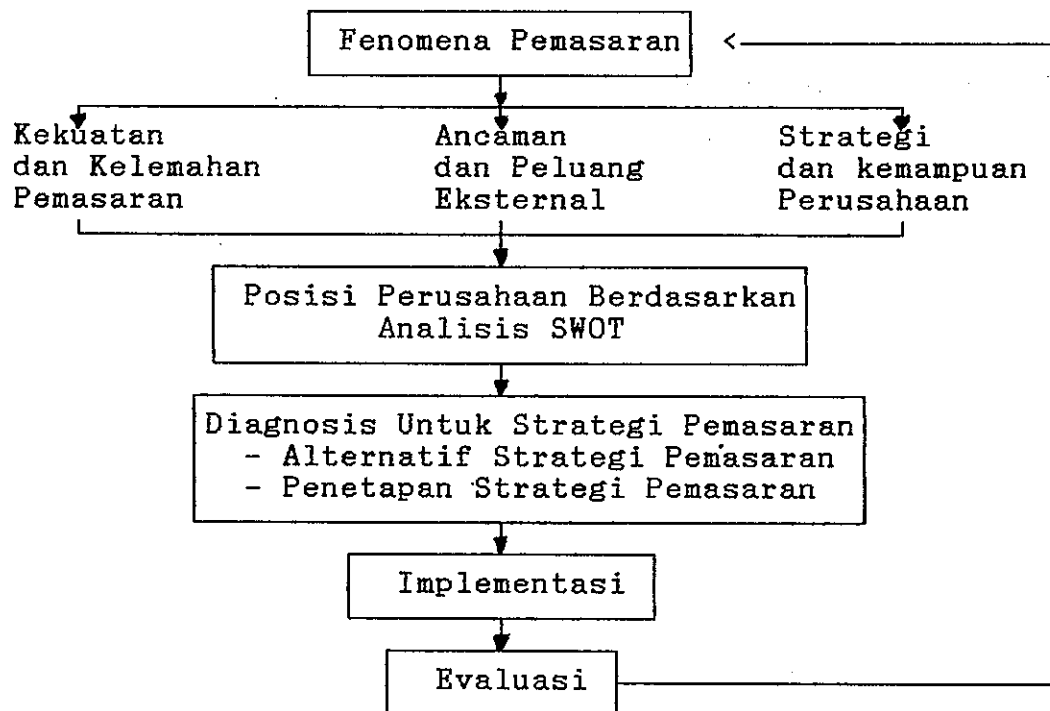
Gambar 2.2  
Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran



Sumber: Urban dan Star, 1991.

Dari uraian teoritis mengenai kedua proses formulasi strategi pemasaran di atas maka penulis memberikan (memodifikasi) kerangka kerja (*framework*) untuk memberikan pemecahan masalah yang dihadapi PT. MMI dalam memilih dan menerapkan strategi pemasaran. Adapun formulasi strategi pemasaran tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut ini:

Gambar 2.3  
Kerangka Kerja Formulasi Strategi Pemasaran Bagi  
Pemecahan Masalah PT. MMI



Secara ringkas kerangka kerja di atas dapat diuraikan sebagai berikut; pertama, langkah yang harus dilakukan oleh PT. MMI adalah melihat fenomena pemasaran yang terjadi. Dari pengamatan ini maka perusahaan mempunyai gambaran mengenai fenomena pemasaran yang ada dan pengaruhnya terhadap keberlangsungan hidup perusahaan. Kedua, dengan melihat fenomena pemasaran yang ada maka PT. MMI dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan peluang bagi perusahaan. Sehingga dari KSF internal dan eksternal pihak PT. MMI mempunyai gambaran

tentang strategi pemasaran yang sebaiknya diambil berdasarkan kemampuan perusahaan. Ketiga, untuk melihat seberapa jauh pengaruh KSF internal dan eksternal itu maka cara yang dapat ditempuh melalui analisis SWOT. Sehingga posisi PT. MMI dalam industri klip dapat diketahui. Keempat, dengan mengetahui posisi perusahaan dalam industri maka dilakukan diagnosis strategi pemasaran, berdasarkan alternatif strategi pemasaran yang ada dalam posisi tersebut, kemudian pihak perusahaan dapat memilih strategi yang tepat atau sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kelima, setelah strategi pemasaran ditentukan maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan strategi pemasaran yang telah dipilih. Keenam, mengadakan evaluasi terhadap strategi pemasaran dan implementasinya berdasarkan komponen *consistency*, *consonance*, *advantage*, *feasibility*. Bila ternyata ada sesuatu yang menyimpang maka penelusuran kesalahan dapat dilakukan atas kesalahan dalam melihat fenomena pemasaran, kesalahan dalam menentukan dan menilai KSF dari faktor internal maupun eksternal, kesalahan dalam analisis SWOT, kesalahan dalam memilih strategi pemasaran atau kesalahan dalam mengimplementasikan strategi pemasaran yang dipilih.

Adapun untuk mendukung kebijakan strategi pemasaran yang akan diambil dan sebagai bahan pertimbangan atau masukan maka penulis akan menggunakan alat analisis

regresi. Alat analisis ini berfungsi sebagai pendukung terhadap analisis yang telah diuraikan di atas sekaligus memberikan input (memperkuat) guna mengambil keputusan strategi pemasaran.

## **2.3 Metode Penelitian**

### **2.3.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah bersifat kuantitatif dan kualitatif (yang dikuantitatifkan). Sedangkan sumber data berasal dari konsumen sebagai responden (perusahaan pembuat *spring bed*) dan dari PT. MMI.

### **2.3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara kepada responden dengan mempergunakan kuesioner (data primer). Sedangkan besarnya responden (sampel) yang diambil sebanyak 20 perusahaan pembuat *spring bed*. Selain itu juga digunakan data sekunder yang berasal dari catatan administrasi PT. MMI.

### **2.3.3 Teknik Analisis**

#### **2.3.3.1 Analisis Utama (Analisis SWOT)**

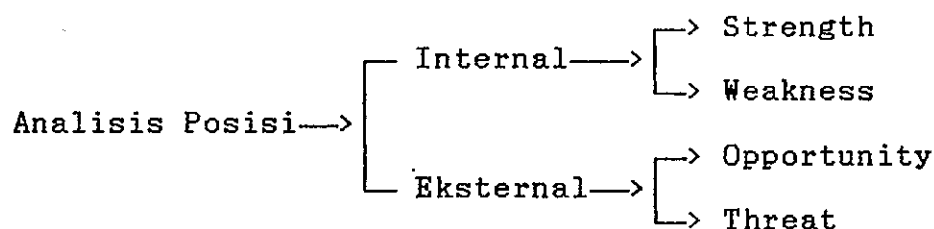
Adapun kajian diagnosis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menilai fenomena pemasaran dan masalah yang dihadapi PT. MMI.

2. Melakukan survey melalui wawancara dengan responden tentang KSF yang berpengaruh dalam industri produk klip.
3. Melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat). Adapun skemanya dapat digambarkan sebagai berikut ini:

Gambar 2.4

Skema Analisis SWOT



Sumber: Widiyanto, 1996.

4. Untuk menggambarkan analisis SWOT secara konklusif yaitu dengan menggambarkan identifikasi SWOT dalam suatu diagram *Environmental Threat Opportunity Profile* (ETOP) dan *Strategic Advantage Profile* (SAP). Kemudian menemukan faktor kunci sukses untuk masing-masing ETOP dan SAP. Langkah selanjutnya adalah menentukan bobot dan skala untuk tiap KSF baik untuk SAP maupun ETOP. Untuk memperoleh nilai dari bobot dan skala (mean) digunakan responden (Widiyanto, 1996). Hal ini dimaksudkan untuk menghindari subjektivitas penilaian yang dilakukan perusahaan. Bobot berfungsi untuk melihat penilaian responden terhadap faktor kunci sukses dalam industri klip.

Sedangkan skala untuk melihat penilaian responden terhadap faktor kunci sukses PT. MMI dibandingkan dengan pesaingnya. Sedangkan bobot dan skala diukur berdasarkan skala semantik (Winardi, 1991).

5. Adapun untuk memperoleh diagram ETOP, pendekatan penilaian dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu *Environmental Opportunity Element* (EOE) dan *Environmental Threat Element* (ETE).
6. Menentukan bobot dan skala (mean) untuk EOE dan ETE, kemudian mengalikan antara bobot dan skala yang menghasilkan nilai. Adapun gambar EOE dan ETE dapat dilihat sebagai berikut ini:

Gambar 2.5

*Environmental Opportunity Element*

EOE	Bobot	Skala	Nilai

Sumber: Suwarsono, 1994.

Gambar 2.6

*Environmental Threat Element*

ETE	Bobot	Skala	Nilai

Sumber: Suwarsono, 1994.

7. Kemudian memplotkan dalam matrik ETOP seperti terlihat pada gambar 2.7 berikut ini:



9. Dari hasil perkalian bobot dengan skala yang menghasilkan nilai maka dapat diketahui posisi persaingan strategik untuk SAP yang dapat digolongkan menjadi: ( Posisi Persaingan dominan (*Dominant*), Posisi Persaingan Kuat (*Strong*), Posisi Persaingan Mendukung/Aman (*Favourable*), Posisi Persaingan Bertahan (*Tenable*), Posisi Persaingan Lemah (*Weak*) dan Posisi Hilang Harapan (*Avoid*).
10. Kemudian untuk memperoleh matrik posisi SWOT perusahaan dengan cara memplotkan hasil SAP dan ETOP yang terlihat seperti berikut ini:

Gambar 2.8  
Matrik Posisi SWOT Perusahaan

SAP \ ETOP	IDEAL	DEWASA	SPEKULATIF	GAWAT
POSISI DOMINAN	I	I	I	I
POSISI KUAT	I	I	I	D
POSISI AMAN	I	I	D	D
POSISI BERTAHAN	I	D	D	D
POSISI LEMAH	D	D	D	D
POSISI HILANG HARAPAN	D	D	D	D

Sumber: Suwarsono (1994).

11. Kemudian diperoleh posisi *invest* atau *divest* sehingga manajemen dapat mengembangkan alternatif pengembangan atas dasar posisi yang berhasil diamatinya.

12. Analisis SWOT yang dilakukan di atas menunjukkan apa saja *advantages* dan *disadvantages* perusahaan dalam pasar persaingan ketat. Atas dasar rumusan SWOT yang dirinci di atas, manajemen dapat mengetahui bagaimana kemampuannya dalam merencanakan pertumbuhan dan mengantisipasi masa depan (kemampuan perusahaan).
13. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kendala (*constraint*) yang ada dalam rangka pengembangan rencana yang telah dilakukan atas dasar SWOT yang dilakukan. Perencanaan yang baik selalu harus bersifat wajar dalam arti memperhatikan kendala-kendala yang ada sepanjang kendala itu dapat diproyeksikan penanggulangannya.
14. Sedangkan langkah proses pengambilan keputusan strategis (*strategic decision making*) dalam bidang strategi pemasaran mencakup langkah: (1). Mendefinisikan sasaran (misi, visi, sasaran), (2). Merumuskan program, (3). Komitmen atas sumber daya atau *budgeting*, (4). Implementasi.
15. Evaluasi terhadap strategi pemasaran dilakukan berdasarkan *consistency, consonance, advantage* dan *feasibility*.

### 2.3.3.2 Analisis Pendukung (Analisis Regresi)

Adapun model analisis pendukung dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e_i$$

Keterangan:

Y = Volume pembelian produk klip oleh tiap-tiap responden selama satu tahun (Juli 1995-Juni 1996) dalam (box/tahun).

$\beta_0$  = Intersep

$\beta_1; \beta_2; \beta_3; \beta_4$  = Koefisien regresi parsial untuk  $X_1; X_2; X_3; X_4$ .

$X_1$  = Persepsi responden terhadap nilai produk klip.

$X_2$  = Persepsi responden terhadap nilai harga klip.

$X_3$  = Persepsi responden terhadap nilai promosi.

$X_4$  = Persepsi responden terhadap nilai sistem distribusi.

$e_i$  = Kesalahan pengganggu.

Variabel independen *marketing mix* dalam hal ini diukur berdasarkan skala semantik (Winardi, 1991). Adapun variabel independen lain yang tidak termasuk dalam model analisis regresi berganda dianggap *ceteris paribus*.

Untuk pengujian variabel independen secara individu terhadap variabel dependen digunakan uji t dengan  $\alpha = 0,05$ . Sedangkan untuk pengujian variabel independen

secara keseluruhan (bersama-sama) terhadap variabel dependen digunakan uji F dengan  $\alpha = 0,05$ .

Sedangkan pengujian tingkat signifikansi dengan membandingkan antara probabilitas dengan  $\alpha = 0,05$ . Apabila probabilitas lebih kecil dibandingkan  $\alpha = 0,05$  maka variabel independen (persepsi responden terhadap nilai produk, harga, promosi dan sistem distribusi) berpengaruh nyata terhadap variabel dependen (volume pembelian), setelah dilakukan uji t (secara individu) maupun uji F (secara bersama-sama).

### BAB III

#### PAPARAN KASUS

##### 3.1 Gambaran Umum Kasus

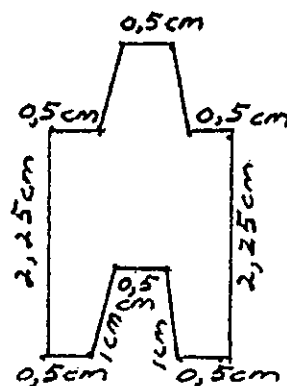
Dalam bab ini akan diuraikan sekilas gambaran umum PT. MMI beserta bidang fungsional yang ada seperti produksi, personalia dan keuangan yang dapat dipaparkan di bawah ini. Sedangkan bidang fungsional pemasaran akan dibahas lebih khusus beserta permasalahan yang dihadapinya.

PT. MMI adalah perusahaan asing dari Jepang yang menanamkan investasinya di Indonesia. Keputusan ini diambil dengan pertimbangan pasar produk klip di Indonesia masih terbuka luas dan sangat menguntungkan. Adapun visi dari PT. MMI adalah menjadi produsen produk klip yang terbaik di Indonesia. Dengan visi tersebut perusahaan mempunyai misi yaitu memproduksi produk klip yang mempunyai kualitas tinggi untuk perusahaan pembuat *spring bed* dengan menggunakan teknologi yang baik (*high-tech*). Dari misi tersebut terlihat bahwa ada tiga pokok yang menjadi perhatian penting PT. MMI, yaitu: (1) produsen membuat produk klip untuk memenuhi kebutuhan konsumen, (2) Segmen pasar yang dituju adalah perusahaan pembuat *spring bed*, dan (3) Untuk menghasilkan produk klip yang mempunyai kualitas baik maka PT. MMI menggunakan teknolo-

gi yang canggih. Berdasarkan misi yang dimiliki PT. MMI maka dapat dikatakan bahwa misi tersebut sesuai dengan tiga komponen pokok misi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Suwarsono, 1994) yaitu: (1) spesifikasi kebutuhan konsumen yang hendak dipuaskan oleh produsen yang dalam bentuk riil berupa barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan (produsen); (2) Spesifikasi segmen pasar yang dituju sebagai kelompok sasaran; (3) Spesifikasi teknologi yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang telah dipilih. Sedangkan tujuan dari PT. MMI adalah memperoleh keuntungan yang tinggi melalui penjualan produk klip.

PT. MMI mulai beroperasi pada tahun 1994. Pada bulan Juni 1994, PT. MMI baru melaksanakan *trial* produksi untuk pembuatan produk klip. Produk klip ini diperuntukkan sebagai komponen pelengkap pembuatan *spring bed*. Adapun bentuk dari produk klip ini dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini:

Gambar 3  
Produk Klip



Pada bulan Juli 1994, PT. MMI melakukan produksi untuk pertama kalinya dengan membuat produk klip. Kemudian pada bulan yang sama hasil produksi klip ini mulai dipasarkan ke konsumen yaitu perusahaan pembuat *spring bed*. Pada saat pertama kali melakukan *launching* PT. MMI mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya. Hal ini wajar mengingat perusahaan belum mendapatkan jumlah konsumen yang diinginkan dan banyak konsumen yang belum mengenal produk klip buatan PT. MMI. Tetapi berkat usaha keras bagian pemasaran dan didukung oleh produk klip yang mempunyai kualitas lebih baik daripada pesaingnya maka perlahan-lahan banyak konsumen yang mulai tertarik dan berpindah membeli produk klip buatan PT. MMI.

Untuk mendukung produksi klip ini, PT. MMI mempunyai perangkat teknologi yang lebih baik daripada pesaingnya. Teknologi ini sendiri ditemukan oleh PT. MMI sehingga perusahaan mendapat hak paten atas teknologi tersebut. Dengan dukungan teknologi ini maka produk klip yang dihasilkan oleh PT. MMI mempunyai kualitas yang lebih baik. Sementara itu para pesaing pada umumnya masih menggunakan teknologi yang jauh dari *high tech*, karena masih menggunakan peralatan yang masih konvensional dalam menghasilkan produk klip.

PT. MMI dalam memproduksi produk klip menggunakan 2 buah perangkat mesin. Dalam satu harinya setiap mesin

dapat menghasilkan 58 box atau 234.900 *pieces*. Dengan demikian dua mesin dalam seharinya dapat menghasilkan 116 box atau 469.800 *pieces*.

Dalam mendukung operasionalisasi perusahaan, terutama pada bagian personalia, PT. MMI melakukan rekrutmen tenaga kerja yang kebanyakan direkrut dari Indonesia kecuali *Top Manager* yang berasal dari Jepang. Kebutuhan tenaga kerja atau karyawan ini disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Semakin maju perusahaan maka jumlah karyawan yang diperlukan akan semakin banyak.

Sampai saat ini jumlah tenaga kerja yang ada di PT. MMI sebanyak 64 orang. Tenaga kerja atau karyawan di PT. MMI ini sangat bervariasi jenjang pendidikannya, mulai dari SMA dan STM sampai S2. Pada umumnya jam kerja seharinya sekitar 9 jam. Untuk bagian produksi mulai jam 7.00 sampai jam 16.00 WIB. Sedangkan bagian lain (selain bagian produksi) bekerja mulai jam 8.00 sampai jam 17.00 WIB dengan waktu istirahat satu jam (12.00-13.00 WIB). Dalam satu minggu, karyawan bekerja selama lima hari yaitu hari Senin sampai dengan Jumat. Adapun rincian jumlah tenaga kerja yang ada di PT. MMI dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini:

Tabel 3.1  
Jumlah Tenaga Kerja PT. MMI

Pendidikan	Jumlah (orang)
STM	40
SMA	12
D3	6
S1/S2	6
Total	64

Sumber: Data Sekunder PT. MMI, Juni 1996.

Dari data di atas terlihat bahwa lulusan STM paling banyak direkrut oleh PT. MMI terutama untuk bagian produksi. Hal ini dilakukan mengingat para lulusan STM lebih siap kerja dan lebih berpengalaman pada bidang produksi dibandingkan lulusan SMA. Sedangkan untuk yang berpendidikan D3 banyak ditempatkan pada bagian pemasaran, personalia dan keuangan. Untuk lulusan S1 dan S2 biasanya menjadi manajer baik untuk level bawah, menengah maupun atas.

Untuk mendukung sistem kerja yang jelas sehingga tidak terjadi *overlapping* maka PT. MMI membuat struktur organisasi perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar para karyawan dapat bekerja sesuai dengan wewenang, tugas dan fungsinya. Manfaat lain yang diperoleh adalah agar antara satu bagian dengan bagian lain dapat melakukan koordinasi secara baik. Keadaan ini perlu mengingat baik tidaknya koordinasi dan kerjasama akan berpengaruh kepada kinerja

perusahaan. Dengan koordinasi dan kerjasama yang baik maka diharapkan mereka merasa menjadi bagian dari *team work* dan keadaan ini pula yang diharapkan membawa perusahaan menjadi lebih maju. Adapun struktur organisasi yang berada di PT. MMI dapat dilihat pada lampiran A. Struktur organisasi tersebut merupakan pemekaran struktur organisasi baru (Juni, 1996) karena sebelumnya bagian pemasaran dan produksi dipegang oleh satu manajer. Oleh karena itu untuk menghindari *overlapping* tugas, fungsi dan wewenang maka dilakukan pemekaran struktur organisasi.

Dalam mendirikan perusahaan pembuatan produk klip PT. MMI menginvestasikan modal sebanyak 800 juta rupiah. Modal ini berasal dari milik pribadi tanpa meminjam dari bank. Selama PT. MMI beroperasi di Indonesia, permasalahan keuangan terjadi pada Juli 1994 saat mulai memasarkan produk klip. Hal ini wajar bagi sebuah perusahaan yang baru berdiri. Sedangkan pada saat PT. MMI mulai mendapatkan konsumen dan dalam keadaan stabil maka kerugian berangsur-angsur menurun dan perusahaan mulai mendapatkan laba. Pada saat PT. MMI mengalami puncak prestasinya rata-rata per bulan menghasilkan keuntungan kurang lebih 200 juta rupiah. Keuntungan ini merupakan prestasi yang sangat baik terutama dari keuntungan yang diperoleh dapat digunakan untuk investasi.

Strategi pemasaran dari PT. MMI terutama ditinjau dari *marketing mix* juga mendapatkan perhatian yang serius. Dengan mengupayakan komponen *marketing mix* beserta atribut-atribut yang ada, PT. MMI mampu menghadapi persaingan. Adapun gambaran mengenai strategi pemasaran berdasarkan *marketing mix* beserta atribut-atributnya pada PT. MMI dapat diuraikan berikut ini.

Pada komponen produk terutama mengenai atribut kualitas produk, pelayanan kepada konsumen dan merek dagang oleh PT. MMI diupayakan sebaik mungkin. Untuk memperoleh kualitas produk yang baik maka PT. MMI membeli bahan baku dengan kualitas yang baik, yaitu lempengan baja yang lebih lunak dan telah dipotong-potong yang diperoleh dari PT. Supersteel, dan dengan dukungan teknologi yang lebih canggih maka produk klip buatan PT. MMI lebih halus dibandingkan dengan para pesaingnya yang masih menggunakan peralatan konvensional. Dengan demikian PT. MMI mempunyai keunggulan dalam hal kualitas produk.

Sedangkan untuk memberikan pelayanan yang baik maka PT. MMI bersedia menerima kembali barang yang rusak dan cacat, baik selama pengiriman maupun setelah dicek oleh para konsumen sebelum digunakan dalam proses produksi selanjutnya, yaitu untuk membuat *spring bed*. Dengan pengembalian barang ini maka PT. MMI tidak memungut biaya tambahan dari para konsumen, baik untuk biaya pengiriman

maupun produk klip sebagai pengganti produk yang rusak atau cacat. Untuk merealisasikan pelayanan yang baik bagi konsumen maka PT. MMI dengan segera mengirim jumlah produk klip sebagai pengganti produk yang rusak atau cacat tersebut, sehingga keluhan-keluhan dari konsumen hampir tidak pernah ada.

Meskipun para konsumen tidak mementingkan merek dagang yang terkenal atas penggunaan produk klip dengan alasan komponen ini hanya bagian kecil dari keseluruhan komponen yang ada, namun demikian PT. MMI berupaya agar produknya dikenal oleh para konsumen. Hal ini penting mengingat *brand awareness* akan mendorong meningkatkan volume penjualan produk klip bagi perusahaan.

Komponen harga juga mendapat perhatian yang serius bagi PT. MMI. Dengan alasan bahwa produk klipnya mempunyai kualitas yang lebih baik dibandingkan pesaingnya maka pengambil kebijakan menetapkan harga jual klip hampir dua kali lipat harga jual produk klip dari pesaingnya.

Sedangkan untuk mempermudah pembelian konsumen maka PT. MMI memberikan dua alternatif syarat pembayaran berupa pembayaran pada saat produk klip dikirimkan atau konsumen dapat membayar pembelian produk klip dengan termin atau jangka waktu satu bulan setelah pengiriman

produk. Dengan demikian konsumen dapat memilih salah satu dari kedua syarat pembayaran tersebut.

Untuk mendukung meningkatkan volume penjualan produk klip maka PT. MMI mengupayakan promosi yang sebaik mungkin. Adapun langkah yang ditempuh oleh PT. MMI yaitu dengan memberikan sampel produk klip kepada para konsumen dengan cuma-cuma. Dengan pemberian sampel ini diharapkan konsumen dapat membandingkan keunggulan produk klip buatan PT. MMI dengan pesaingnya. Sedangkan untuk mengadakan komunikasi dengan para konsumen maka PT. MMI melakukan kontak dengan konsumen melalui telepon. Selain untuk mempererat hubungan, cara promosi ini juga diharapkan akan mempermudah transaksi penjualan bila konsumen membutuhkan produk klip dari PT. MMI..

Langkah lain dari PT. MMI untuk menarik minat konsumen agar membeli produk buaatannya, yaitu dengan cara memberikan *discount* atau potongan. Potongan diberikan kepada konsumen berdasarkan frekuensi pembelian terhadap produk klip dari PT. MMI. Adapun besarnya potongan yang diberikan sebesar 5% dari harga jual produk klip per *piece*-nya.

Sedangkan strategi pemasaran yang ditempuh oleh PT. MMI untuk sistem distribusi yaitu dengan melakukan pengiriman langsung kepada konsumen yang membeli produk klipnya. Sedangkan biaya untuk pengiriman ditanggung

oleh PT. MMI. Dalam mengirim pesanan kepada konsumen maka pengiriman yang tepat waktu menjadi prioritas utama bagi PT. MMI, mengingat para konsumen menerapkan cara *just in time* dengan maksud mengurangi biaya penyimpanan dan perawatan bahan baku. Langkah pemasaran PT. MMI yang tidak menggunakan perantara dengan pertimbangan bahwa berdasarkan pengalaman penggunaan perantara justru memakan biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengiriman langsung. Hal ini disebabkan perantara mengambil keuntungan yang terlalu besar atas jasa yang telah dilakukannya.

Agar semua konsumen tercukupi kebutuhannya maka PT. MMI tidak hanya melayani konsumen dari Jawa Tengah saja melainkan juga daerah Jawa Barat, Jawa Timur dan DKI Jakarta. Dengan demikian jangkauan pemasaran yang luas diharapkan konsumen mau membeli produk klip buatan PT. MMI.

Setelah kurang lebih 2 tahun PT. MMI beroperasi maka tantangan dan masalah yang dihadapi PT. MMI semakin kompleks terutama dalam bidang fungsional pemasaran. Pada saat sekarang ini permasalahan utama yang dihadapi oleh PT. MMI adalah turunnya volume penjualan produk klip. Permasalahan ini mulai muncul sekitar bulan Juli 1995. Penyebab turunnya volume penjualan produk klip adalah masuknya beberapa pesaing dalam industri produk klip

karena industri ini menjanjikan keuntungan yang baik. Dengan masuknya pesaing ini maka persaingan yang terjadi dalam industri semakin ketat.

Masuknya pesaing ini juga didukung dengan teknologi yang lebih baik dalam memproduksi klip. Dengan demikian para pesaing juga dapat menghasilkan produk klip yang berkualitas baik.

Dengan masuknya pesaing mengakibatkan beberapa konsumen mempunyai kecenderungan berpindah ke pesaing tersebut untuk membeli produk klip. Karena para konsumen mempunyai persepsi bahwa produsen tersebut menghasilkan produk klip yang mempunyai kualitas yang tinggi karena dukungan teknologi yang baik.

Oleh karena itu pesaing yang masuk dalam industri klip perlu mendapat perhatian serius dari PT. MMI. Masuknya pesaing dalam industri produk klip karena perusahaan memandang bahwa pasar yang tersedia cukup luas dan keuntungan yang menjanjikan.

Dengan adanya dukungan teknologi serta kualitas produk klip yang dihasilkan baik maka banyak konsumen tertarik untuk mencoba membeli produk klip buatan pesaing. Oleh karena itu keberadaan pesaing perlu mendapat perhatian yang serius dari PT. MMI.

Dengan demikian untuk menilai keberadaan posisi PT. MMI dalam industri produk klip, terutama untuk memperoleh

pengukuran skala, pesaing diambil sebagai perusahaan pembanding.

Dengan adanya perubahan lingkungan industri ini maka PT. MMI harus melakukan evaluasi terutama mengenai kebijakan strategi pemasaran dalam menghadapi persaingan yang ada. Langkah ini perlu mengingat ada beberapa strategi pemasaran yang selama ini ditempuh kurang bisa adaptif terhadap perubahan lingkungan persaingan yang sedang terjadi.

### **3.2 Penyajian Data dan Informasi Manajerial**

Dalam mendukung merumuskan strategi pemasaran maka keberadaan posisi PT. MMI dalam industri produk klip dan investigasi terhadap keberadaan pesaing mutlak diperlukan. Hal ini bukan saja akan mempermudah dalam merumuskan strategi pemasaran yang akan diambil tetapi juga mengetahui KSF baik yang berasal dari internal maupun eksternal sebagai faktor penentu dalam memenangkan persaingan yang ada.

Oleh karena itu peranan data sebagai informasi dalam merumuskan strategi pemasaran merupakan salah satu bagian yang penting. Dengan data ini pula PT. MMI dapat mengetahui *advantage* dan *disadvantage* dari PT. MMI sendiri maupun pesaing.

Hal yang perlu dicermati mengenai data adalah memiliki keakuratan, kerelevanan dan kelengkapan dari data yang diperoleh. Ketiga syarat ini penting sebab tanpa dipenuhinya ketiga syarat ini maka PT. MMI dalam merumuskan strategi pemasaran akan mengalami penyimpangan, dan pada akhirnya strategi pemasaran yang diterapkan akan salah.

Dengan adanya data yang baik maka pemilihan strategi pemasaran yang solid untuk menghadapi permasalahan dan tantangan di masa depan yang serba tidak menentu paling tidak dapat diantisipasi sekecil mungkin dampak negatifnya bagi PT. MMI.

Adapun data dari bobot untuk SAP dalam industri klip hasil penelitian dari penulis secara ringkas dapat disajikan berikut ini. Sedangkan data yang lebih lengkap ada di lampiran B.

Tabel 3.2  
Data Jumlah Bobot per *Key Success Factor* Untuk  
*Strategic Advantage Profile*

<i>Key Success Factor</i>	( Jumlah
Kualitas Produk Klip Baik	100
Pelayanan Memuaskan	94
Merek Dagang Terkenal	62
Harga Murah	100
Syarat Bayar Mudah	100
Komunikasi Efektif	89
Discount Memuaskan	100
Ketepatan Waktu Pengiriman Baik	99
Jangkauan Pemasaran Luas	98

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Untuk data dari skala untuk SAP secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.3 berikut ini. Sedangkan data yang lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran C.

Tabel 3.3  
Data Jumlah Skala per *Key Success Factor*  
Untuk *Strategic Advantage Profile*

<i>Key Success Factor</i>	Jumlah
Kualitas Produk Klip Baik	63
Pelayanan Memuaskan	95
Merek Dagang Terkenal	85
Harga Murah	56
Syarat Bayar Mudah	96
Komunikasi Efektif	97
Discount Memuaskan	94
Ketepatan Waktu Pengiriman Baik	99
Jangkauan Pemasaran Luas	99

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Dari data awal ditinjau dari SAP, semua responden berpendapat bahwa KSF (untuk bobot) dalam industri produk klip yang mendapat perhatian penting adalah kualitas produk yang baik, harga yang murah, syarat pembayaran yang mudah, *discount* (potongan) yang memuaskan, ketepatan waktu pengiriman baik dan jangkauan pemasaran yang luas.

Sedangkan untuk pelayanan yang memuaskan dan komunikasi yang efektif mendapat prioritas berikutnya.

Pendapat responden terhadap (KSF) mengenai merek dagang kebanyakan responden menganggap atau kurang mementingkan merek yang terkenal dari produk klip.

Untuk penilaian responden mengenai KSF terhadap PT. MMI dibandingkan dengan pesaing bahwa sebagian besar berpendapat pelayanan yang memuaskan, merek dagang yang terkenal, sistem pembayaran yang mudah, komunikasi yang efektif, *discount* yang memuaskan, ketepatan waktu pengiriman dan jangkauan pemasaran yang luas mendapatkan penilaian yang sangat baik. Kemudian baru disusul dengan merek dagang yang terkenal.

Adapun penilaian terhadap KSF kualitas produk yang baik dan harga murah kebanyakan responden memberikan pendapat yang kurang baik. Hanya sedikit sekali yang memberikan nilai baik. Untuk itu kedua KSF ini harus mendapatkan perhatian serius, terutama ada indikasi bahwa kedua KSF inilah yang menyebabkan turunnya volume penju-

alan produk klip pada PT. MMI.

Sedangkan data dari bobot untuk EOE dalam industri klip secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut ini. Sedangkan data yang lebih lengkap ada pada lampiran D.

Tabel 3.4  
Data Jumlah Bobot per *Key Success Factor* Untuk  
*Environmental Opportunity Element*

<i>Environmental Opportunity Element</i>	Jumlah
Pertumbuhan Pasar Tinggi	99
Besar Pasar Luas	99
Peraturan Pemerintah Mendukung	84
Stabilitas Politik Terjamin	84

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Untuk data dari skala untuk EOE secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.5 berikut ini. Sedangkan data yang lengkap terdapat pada lampiran E.

Tabel 3.5  
Data Jumlah Skala per *Key Success Factor* Untuk  
*Environmental Opportunity Element*

<i>Environmental Opportunity Element</i>	Jumlah
Pertumbuhan Pasar Tinggi	76
Besar Pasar Luas	76
Peraturan Pemerintah Mendukung	65
Stabilitas Politik Terjamin	65

Sumber: Analisis Data Primer, 1996

Dari data awal, pendapat responden mengenai EOE untuk bobot sebagian besar responden memberikan penilaian bahwa

pertumbuhan pasar yang tinggi, besar pasar (pangsa pasar) yang luas merupakan peluang penting dalam industri. Sedangkan peraturan pemerintah yang mendukung dan stabilitas politik yang terjamin merupakan peluang prioritas berikutnya.

Untuk penilaian dari skala untuk EOE terhadap PT. MMI, kebanyakan responden menilai bahwa pertumbuhan pasar yang tinggi dan besar pasar yang luas dapat dimanfaatkan oleh PT. MMI dengan baik. Sedangkan peraturan pemerintah yang mendukung dan stabilitas politik yang terjamin mendapat prioritas berikutnya.

Sedangkan penyajian data dari bobot untuk ETE dalam industri klip secara ringkas dapat dilihat pada tabel 3.6 berikut ini. Adapun data selengkapnya ada di lampiran F.

Tabel 3.6  
Data Jumlah Bobot per *Key Success Factor* Untuk  
*Environmental Threat Element*

<i>Environmental Threat Element</i>	Jumlah
Perubahan Teknologi Tinggi	97
Loyalitas Konsumen Rendah	76
Tingkat Persaingan Tinggi	65
Inflasi Tinggi	65

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Sedangkan data dari skala untuk ETE dapat dilihat pada tabel 3.7 berikut ini. Adapun data selengkapnya ada di lampiran G.

Tabel 3.7  
 Data Jumlah Skala per *Key Success Factor* Untuk  
*Environmental Threat Element*

<i>Environmental Threat Element</i>	Jumlah
Perubahan Teknologi Tinggi	76
Loyalitas Konsumen Rendah	74
Tingkat Persaingan Tinggi	69
Inflasi Tinggi	67

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Dari data awal mengenai pendapat responden terhadap ETE (untuk bobot) sebagian besar berpendapat bahwa perubahan teknologi yang tinggi dan loyalitas konsumen yang rendah merupakan ancaman yang perlu mendapat perhatian serius dalam industri produk klip. Sedangkan untuk tingkat persaingan yang tinggi dan inflasi yang tinggi kebanyakan responden memberikan bobot ancaman tersebut pada prioritas berikutnya.

Sedangkan pendapat responden terhadap ETE untuk skala, baik perubahan teknologi, loyalitas konsumen, tingkat persaingan yang tinggi dan inflasi yang tinggi merupakan ancaman yang harus segera diantisipasi, sehingga dampak negatif terhadap PT. MMI dapat ditekan sekecil mungkin.

## BAB IV

### ANALISIS POSISI MANAJERIAL

#### 4.1 Analisis Utama (Analisis SWOT)

Dari hasil analisis dan perhitungan data yang tersaji dalam lampiran H, I dan J diperoleh bahwa SAP berada pada posisi dominan. Sedangkan hasil analisis dan perhitungan data untuk ETOP (lampiran M) yang meliputi EOE (lampiran K) dan ETE (lampiran L) diperoleh posisi spekulatif.

Secara ringkas hasil analisis dan perhitungan SAP dapat di lihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1

#### Analisis *Strategic Advantage Profile* (SAP)

<i>Key Success Factor</i>	Bobot	Skala	Nilai
Kualitas Produk Klip Baik	0,12	3,15	0,38
Pelayanan Memuaskan	0,11	4,75	0,52
Merek Dagang Terkenal	0,07	4,25	0,30
Harga Murah	0,12	2,80	0,34
Syarat Bayar Mudah	0,12	4,80	0,58
Komunikasi Efektif	0,10	4,85	0,49
Discount Memuaskan	0,12	4,70	0,56
Ketepatan Waktu Pengiriman Baik	0,12	4,95	0,59
Jangkauan Pemasaran Luas	0,12	4,95	0,59
Total	1,00		4,35

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Hasil analisis dan perhitungan untuk SAP diperoleh nilai 4,35 berarti termasuk dalam posisi dominan yang mempunyai interval kelas 4,35 - 5,00 (lampiran J). Dengan

posisi dominan ini paling tidak PT. MMI menguasai pilihan alternatif strategi pemasaran yang cukup luas.

Dari tabel 4.1 dapat diuraikan bahwa penilaian responden terhadap KSF dalam industri untuk SAP (bobot), KSF kualitas produk yang baik, harga yang murah, syarat bayar yang mudah, *discount* yang memuaskan, ketepatan waktu pengiriman yang baik dan jangkauan pemasaran yang luas mendapat bobot tertinggi yaitu sebesar 0,12. Hal ini berarti KSF tersebut menjadi prioritas utama bagi responden untuk melakukan pembelian produk klip.

Sedangkan KSF pelayanan yang memuaskan mendapat bobot sebesar 0,11 yang berarti menjadi prioritas kedua dan untuk komunikasi yang efektif mendapat bobot 0,10 yang berarti pada prioritas ketiga.

Adapun prioritas terakhir (keempat) adalah merek dagang yang terkenal mendapat bobot 0,07.

Untuk lebih memperjelas bagaimana pendapat responden terhadap KSF untuk skala (SAP) yang dimiliki oleh PT. MMI dibandingkan dengan pesaing maka dapat dibuat gambar dari skala seperti terlihat pada gambar 4.1 berikut ini:

lain di atas 4 yang berarti baik bahkan mendekati sangat baik.

Sedangkan penilaian terhadap kualitas produk klip hanya sedikit di atas rata-rata, berarti kualitas produk yang selama ini sangat dibanggakan oleh PT. MMI menurut pendapat responden mulai mengalami penurunan, karena pesaing telah menggunakan teknologi yang baik dalam memproduksi klip sehingga responden beranggapan bahwa kualitas produk klip dari pesaing tidak kalah dibandingkan dengan PT. MMI. Namun demikian dari hasil pengukuran skala terlihat bahwa produk klip PT. MMI masih tergolong baik, hal ini terlihat bahwa kualitas produk klip PT. MMI masih di atas rata-rata (3,15) lihat (gambar 4.1 atau tabel 4.1). Meski demikian pendapat responden yang menilai bahwa kualitas produk klip dari PT. MMI yang menurun ini perlu diperhatikan, terutama dapat diindikasikan sebagai salah satu penyebab turunnya volume penjualan produk klip dari PT. MMI.

Untuk penilaian terhadap harga murah terlihat di bawah rata-rata (2,80) lihat (tabel 4.1 atau gambar 4.1) yang berarti responden berpendapat harga jual produk klip PT. MMI lebih mahal dibandingkan pesaing. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu faktor penyebab turunnya volume penjualan produk klip dari PT. MMI adalah harga yang relatif mahal.

Sedangkan hasil analisis dan perhitungan ETOP melalui EOE dan ETE dapat dilihat pada tabel 4.2 dan tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.2  
*Analisis Environmental Opportunity Element*

EOE	Bobot	Skala	Nilai
Pertumbuhan Pasar Tinggi	0,27	3,80	1,03
Besar Pasar Luas	0,27	3,80	1,03
Peraturan Pemerintah Mendukung	0,23	3,25	0,75
Stabilitas Politik Terjamin	0,23	3,25	0,75
Total	1,00		3,56

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Tabel 4.3  
*Analisis Environmental Threat Element*

ETE	Bobot	Skala	Nilai
Perubahan Teknologi Tinggi	0,32	3,80	1,22
Loyalitas Konsumen Rendah	0,26	3,76	0,96
Tingkat Persaingan Tinggi	0,21	3,45	0,72
Inflasi Tinggi	0,21	3,45	0,72
Total	1,00		3,62

Sumber: Analisis Data Primer, 1996.

Dari hasil perhitungan EOE diperoleh nilai sebesar 3,56 (lampiran K). Sedangkan hasil perhitungan untuk ETE diperoleh nilai sebesar 3,62 (lampiran L). Kemudian dari hasil memplotkan EOE dengan ETE dalam matrik ETOP menghasilkan posisi spekulatif (lampiran M).

Kemudian antara matrik SAP dan ETOP diplotkan dalam matrik posisi SWOT perusahaan yang menghasilkan posisi

PT. MMI berada pada invest (lampiran N). Melihat posisi SAP yang dominan serta posisi ETOP dalam spekulatif maka ini berarti PT. MMI mempunyai peluang untuk mengembangkan perusahaan sehingga strategi yang harus diambil adalah strategi ekspansi agar perusahaan dapat memenangkan persaingan.

Adapun strategi ekspansi (Widiyanto, 1996) terdiri dari beberapa pilihan, yaitu:

- Konsentrasi pada produk tunggal
- Diversifikasi konsentris
- Integrasi vertikal
- Integrasi horizontal
- Pengembangan pasar keseluruhan
- Diversifikasi konglomerasi
- Pertahankan pangsa pasar
- Menambah pangsa pasar
- Lakukan panen pada daerah yang kurang kompetitif
- R & D ditingkatkan
- Tambahkan modal
- Rekrut tenaga kerja baru yang handal
- Gaji dinaikan dengan proporsional
- Struktur organisasi dimekarkan
- Lakukan strategi keunggulan biaya

#### 4.2 Analisis Pendukung (Analisis Regresi)

Hasil analisis pendukung yaitu analisis regresi (lampiran O dan P) dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = 0,2446 - 46,0449X_1 - 43,0304X_2 + 39,1854X_3 + 56,0734X_4$$

Keterangan:

$$\text{Multiple R} = 0,7828$$

$$R^2 = 0,6128$$

Y = Volume pembelian produk klip oleh tiap-tiap responden selama satu tahun dalam (box/tahun).

X<sub>1</sub> = Persepsi responden terhadap nilai produk yang terdiri dari item: kualitas produk, pelayanan dan merek dagang.

X<sub>2</sub> = Persepsi responden terhadap nilai harga yang terdiri dari item: harga dan syarat pembayaran.

X<sub>3</sub> = Persepsi responden terhadap nilai promosi yang terdiri dari item: komunikasi dan potongan.

X<sub>4</sub> = Persepsi responden terhadap nilai sistem distribusi yang terdiri dari item: ketepatan waktu pengiriman dan jangkauan pemasaran.

Nilai koefisien determinasi menerangkan variasi volume pembelian produk klip dapat diterangkan oleh variasi faktor-faktor yang mempengaruhi volume pembelian produk klip. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,61 berarti bahwa 61% pengaruh variabel dependen volume pembelian produk klip (Y) dapat dijelas-

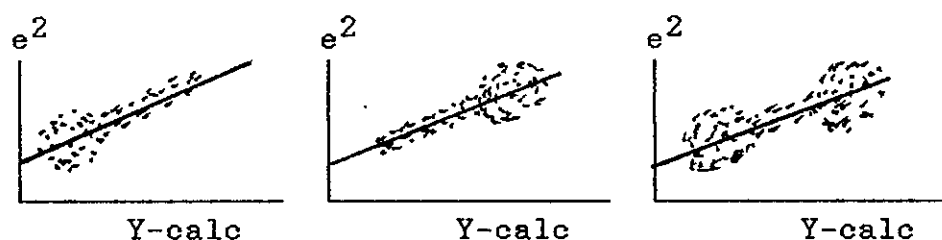
kan secara bersama-sama oleh variabel independen ( $X_i$ ). Sedangkan 39% lainnya merupakan variabel independen lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Koefisien determinasi sebesar 61% tersebut menunjukkan bahwa variabel independen yang diambil tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap volume pembelian produk klip.

Koefisien korelasi menunjukkan keeratan hubungan yang kuat antara variabel independen dan variabel dependen. Sedangkan besarnya koefisien korelasi (Multiple R) = 0,78 menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi volume pembelian produk klip dengan volume pembelian produk klip mempunyai keeratan hubungan sebesar 78%.

Untuk mengetahui penyakit ekonometri multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Menurut Supranto (1983), kolinearitas seringkali dapat diduga kalau nilai  $R^2$  cukup tinggi (0,7-1,0) tetapi tidak satupun koefisien regresi atau sedikit sekali koefisien regresi parsial yang signifikan secara individu kalau dilakukan uji t. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas, sebab nilai koefisien determinasi 0,61 atau (61%) dan keseluruhan variabel independen signifikan. Hal ini terlihat setelah dilakukan uji t, dari 4 variabel independen yang ada, semuanya signifikan terhadap volume pembelian produk klip.

Sedangkan untuk pengujian ada tidaknya heteroskedastisitas diuji dengan pembuatan plot antara Y calculated sebagai sumbu horizontal dan  $e^2$  residual sebagai sumbu vertikal. Apabila dalam pembuatan plot ini mempunyai bentuk atau pola tertentu sebagaimana yang terlihat pada gambar 4.2 di bawah ini maka terdapat heteroskedastisitas (Supranto, 1983).

Gambar 4.2  
Heteroskedastisitas



Ternyata dari hasil dalam pengujian tidak terdapat pola seperti gambar 4.2 (lampiran Q). Dengan demikian dalam penelitian ini tidak terdapat heteroskedastisitas.

Sedangkan pengujian variabel independen secara individu terhadap variabel dependen, semuanya signifikan setelah dilakukan uji t. Hal ini dapat dilihat dari lebih kecilnya masing-masing probabilitas variabel independen dibanding  $\alpha = 0,05$ . Untuk  $X_1 = 0,00132$ ;  $X_2 = 0,02089$ ;  $X_3 = 0,02756$  dan  $X_4 = 0,03895$ . Dengan demikian masing-masing variabel independen signifikan terhadap variabel dependen.

Demikian juga untuk uji F, yaitu pengujian variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen signifikan. Hal ini dapat dilihat lebih kecilnya probabilitas dibandingkan dengan  $\alpha = 0,05$ . Adapun besarnya probabilitas setelah dilakukan uji F yaitu 0,04547.

Untuk persepsi responden terhadap nilai produk dan harga berpengaruh nyata (signifikan) dengan volume pembelian produk klip secara berlawanan arah (negatif). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bila persepsi responden terhadap nilai produk semakin baik maka menyebabkan volume pembelian produk klip oleh konsumen akan turun dan sebaliknya. Hal ini disebabkan konsumen cenderung untuk mencoba membeli produk klip buatan pesaing. Karena konsumen beranggapan bahwa produk klip buatan pesaing juga memiliki produk yang baik karena menggunakan teknologi yang canggih. Sehingga konsumen beranggapan bahwa membeli produk klip buatan PT. MMI maupun pesaing, tidak ada bedanya.

Sedangkan untuk persepsi responden terhadap nilai harga yang semakin mahal maka menyebabkan volume pembelian produk klip oleh konsumen akan mengalami penurunan, demikian juga sebaliknya.

Untuk persepsi responden terhadap promosi dan distribusi berpengaruh nyata (signifikan) dengan volume pembelian produk klip secara searah (positif). Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa bila persepsi responden terhadap nilai promosi semakin baik maka menyebabkan volume pembelian produk klip oleh konsumen akan mengalami kenaikan dan sebaliknya. Sedangkan untuk persepsi responden terhadap nilai sistem distribusi semakin baik maka menyebabkan volume pembelian produk klip oleh konsumen akan mengalami kenaikan dan demikian pula sebaliknya.

## BAB V

### FORMULASI STRATEGI

#### 5.1 Strategi dan Implementasi

Hasil yang diperoleh dari analisis SWOT, posisi PT. MMI dalam industri klip berada pada posisi invest. Ini berarti strategi yang harus ditempuh oleh PT. MMI adalah ekspansi.

Pemilihan strategi pemasaran yang diambil dengan memprioritaskan komponen *marketing mix* yang disertai pembahasan atribut yang ada pada setiap komponen *marketing mix*, baru kemudian strategi lain yang menunjang strategi pemasaran dari komponen *marketing mix*.

Dari beberapa alternatif strategi pemasaran ekspansi yang telah diuraikan di depan maka strategi pemasaran yang dipilih dan implementasi strategi pemasaran yang sesuai dengan kemampuan PT. MMI adalah:

##### 5.1.1 Memperbaiki Kualitas Produk Dengan Riset dan Pengembangan

Strategi ini perlu ditempuh mengingat pendapat responden mengenai kualitas produk klip dalam industri mendapat prioritas utama dengan bobot sebesar 0,12 (lihat tabel 4.1). Sedangkan pendapat responden mengenai kualitas produk klip dari PT. MMI sedikit diatas rata-rata yaitu sebesar 3,15 (lihat tabel 4.1 atau gambar 4.1).

Oleh karena itu PT. MMI perlu melakukan perbaikan kualitas produk klip melalui R & D, sehingga kualitas produk klip PT. MMI dapat dijadikan *competitive advantage* terhadap pesaing.

Oleh karena itu langkah perbaikan dalam teknologi harus segera dilakukan oleh PT. MMI. Teknologi yang dimaksud disini tentunya bukan hanya yang berkaitan dengan inovasi produk saja, tetapi juga berkaitan dengan proses. Langkah yang sebaiknya ditempuh untuk jangka waktu pendek adalah memperbaiki teknologi proses yaitu dengan memperbaiki kualitas produk yang ada sekarang ini. Untuk itu kerjasama antara bagian pemasaran dan produksi perlu ditingkatkan, terutama bagian pemasaran memberikan informasi bahwa menurut pendapat responden produk klip buatan PT. MMI kurang begitu memuaskan, meskipun masih tergolong baik. Untuk itu peran *Total Quality Control* (TQC) dalam menetapkan standar baku dan tingkat kerusakan yang rendah paling tidak akan mendorong perbaikan kualitas produk yang ada dan dapat mengubah pendapat responden bahwa kualitas produk klip PT. MMI masih unggul dibandingkan pesaing. Dengan perbaikan teknologi proses diharapkan akan terjadi peningkatan pembelian produk klip oleh konsumen dan PT. MMI untuk sementara waktu dapat bertahan dari persaingan yang ada.

Sedangkan untuk riset dan pengembangan inovasi teknologi dalam jangka waktu menengah dan panjang perlu dilakukan oleh PT. MMI. Dengan riset dan pengembangan teknologi diharapkan akan dihasilkan dan dikembangkan inovasi teknologi dan produk baru, selain dapat meningkatkan kualitas produk klip. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa inovasi teknologi akan menciptakan permintaan baru. Sebaliknya dari sisi lain dapat saja terjadi bahwa ada kebutuhan atau permintaan dari konsumen atas suatu produk dengan spesifikasi tertentu. Bagi perusahaan yang proaktif dapat mengangkat atau mengantisipasi pesan dari konsumen (responden) tersebut dengan melakukan studi yang mendalam untuk menciptakan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen tersebut. Dalam hal ini yang terjadi adalah permintaan mendorong terciptanya inovasi produk dan atau inovasi teknologi. Hal ini sesuai dengan pendapat responden bahwa perubahan teknologi yang tinggi dalam industri perlu mendapatkan perhatian yang sangat penting yaitu sebesar 0,32 (lihat tabel 4.3), yang berarti pula KSF ini mendapat prioritas utama. Dengan demikian tanpa adanya riset dan pengembangan inovasi teknologi maka keberadaan PT. MMI dalam jangka panjang lambat-laun akan terancam. Oleh karena itu langkah perbaikan melalui R & D segera direalisasikan, mengingat KSF ini sangat vital.

Riset dan pengembangan dapat memberikan kualitas produk klip yang lebih baik bagi PT. MMI, karena saat sekarang ini kualitas produk klip PT. MMI mendapat saingan yang ketat dari pesaingnya, meskipun masih diatas rata-rata. Selain itu inovasi teknologi dan produk akan dapat mengubah pendapat bagi para konsumen terhadap kualitas produk klip PT. MMI.

Sedangkan menurut pendapat responden terhadap KSF pelayanan yang memuaskan dalam industri mendapat bobot sebesar 0,11 (tabel 4.1). Disisi lain pendapat responden terhadap pelayanan yang diberikan PT. MMI dibandingkan pesaing mendapat skala sebesar 4,75 (tabel 4.1 atau gambar 4.1). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh PT. MMI jauh lebih baik dibandingkan dengan pesaing dalam memberikan pelayanan kepada konsumen, terutama dalam mengganti produk klip yang rusak atau cacat. Seperti diketahui, adanya laporan dari konsumen bahwa produk klip selama pengiriman dan yang diterima konsumen ada yang rusak atau cacat maka PT. MMI langsung mengirimkan gantinya tanpa dipunggut biaya tambahan. Sedangkan pesaing juga memberikan pelayanan tersebut, namun jangka waktu penggantian produk klip yang cacat atau rusak memakan waktu kurang lebih 3 hari. Namun demikian pelayanan yang diberikan PT. MMI belum maksimal,

sehingga usaha perbaikan perlu dilakukan, diantaranya memperkecil kerusakan produk klip.

Sedangkan penilaian responden terhadap merek dagang yang terkenal untuk bobot dalam industri produk klip sebesar 0,07 (tabel 4.1). Meskipun responden tidak mementingkan merek dagang yang terkenal namun bagi PT. MMI menganggap bahwa merek dagang yang terkenal diperlukan untuk mendorong volume pembelian oleh konsumen. Alasan mengapa responden tidak memerlukan merek klip yang terkenal mengingat komponen ini adalah bagian kecil dari pembuatan *spring bed*.

Tetapi disisi lain, PT. MMI memandang bahwa dengan merek dagang yang terkenal maka produk tersebut lebih dikenal oleh konsumen. Dengan demikian dapat mendorong pembelian. Sedangkan penilaian skala oleh responden terhadap merek dagang PT. MMI dibandingkan dengan pesaing, yaitu sebesar 4,25 (tabel 4.1 atau gambar 4.1). Ini berarti merek dagang produk klip PT. MMI dibandingkan dengan pesaing, jauh lebih bagus untuk PT. MMI.

#### **5.1.2 Mempertahankan Pangsa Pasar Dengan Cara Pertahanan Bergerak (Diversifikasi).**

Artinya PT. MMI harus mengambil langkah untuk memperbaiki kebijakan produk dan harga agar lebih bersaing. Dari pendapat responden terhadap harga yang murah dalam

industri kebanyakan memberikan pendapat bahwa harga murah adalah sangat penting. Mereka memberikan penilaian untuk bobot sebesar 0,12 (tabel 4.1), yang berarti termasuk prioritas utama. Ini berarti harga yang murah menjadi salah satu prioritas utama bagi responden untuk melakukan pembelian produk klip selain KSF lain. Sedangkan penilaian responden terhadap harga jual produk klip PT. MMI mereka memberikan nilai untuk skala sebesar 2,80 (tabel 4.1 atau gambar 4.1). Ini berarti responden berpendapat bahwa harga jual produk klip PT. MMI relatif mahal dibandingkan pesaing.

Seperti diketahui, dalam menerapkan kebijakan harga jual PT. MMI menggunakan harga jual hampir dua kali lipat dibandingkan pesaing, dengan alasan produk klip PT. MMI mempunyai kualitas yang lebih baik. Kalau pesaing menjual produk klipnya per *piece* Rp 8 maka PT. MMI menjual harga produk klipnya per *piece* Rp 12. Tentunya harga ini tidak dapat bersaing dan akan membuat konsumen lambat-laun akan berpindah membeli produk klip buatan pesaing. Karena pada umumnya konsumen tidak menginginkan tambahan biaya yang lebih tinggi.

Untuk itu langkah yang sebaiknya diambil oleh PT. MMI adalah dengan membuat produk klip jenis lain yang dapat dijual dengan harga murah. Sehingga *image* konsumen terhadap produk klip yang sudah ada tidak menurun. Sebenarnya

PT. MMI mampu melakukannya dan sudah menerapkan strategi keunggulan biaya. Hal ini dapat dilihat dari efisiensi biaya untuk memproduksi klip per *piece*-nya yang tersaji dalam perhitungan biaya berikut ini:

Tabel 5

Biaya Produksi Produk Klip per *Piece* PT. MMI

Komponen	Biaya (Rupiah)
1. Bahan Baku - Material - Tenaga Kerja - Listrik - Kemasan	4,00
2. Transport	2,50
Jumlah	6,50

Sumber: Data Sekunder PT. MMI, Juni 1996.

Dengan membuat produk klip yang baru dan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing maka diharapkan volume pembelian produk klip oleh konsumen yang semula turun akan meningkat lagi. Dengan demikian diharapkan pula konsumen yang berpindah dari PT. MMI akan kembali lagi membeli produk klip buatan PT. MMI.

Memang adanya pembuatan produk klip jenis baru dan harga yang lebih murah paling tidak akan menyebabkan penurunan keuntungan yang telah dicapai PT. MMI sekarang ini, namun keadaan ini hanya bersifat sementara. Tetapi penurunan keuntungan PT. MMI ini justru akan mempunyai manfaat yang besar yaitu bagi pesaing yang tidak dapat

melakukan efisiensi maka dapat dipastikan tidak terlalu lama lagi akan mengalami kebangkrutan yang akhirnya mengambil langkah keluar (divest). Keadaan ini menguntungkan PT. MMI karena berkurangnya pesaing sehingga diharapkan tidak terjadi persaingan yang ketat. Selain itu dengan harga produk klip yang murah akan menjadikan *entry barrier* bagi pesaing potensial yang akan masuk dalam industri produk klip. Karena pesaing potensial pada umumnya yang baru masuk dalam suatu industri mempunyai biaya operasional yang tidak efisien. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT. MMI menempuh salah satu strategi generik yaitu keunggulan biaya menyeluruh. Manfaat lain yang diperoleh dari pembuatan produk klip jenis baru dengan harga yang murah adalah pencapaian skala ekonomis (*Economic of Scale*) karena penggunaan kapasitas mesin yang lebih baik daripada keadaan pada saat sekarang ini. Peningkatan penggunaan kapasitas mesin ini disebabkan volume pembelian produk klip oleh konsumen meningkat karena harga yang murah.

Dengan adanya biaya yang efisien dan pembuatan produk klip jenis lain dengan harga yang murah oleh PT. MMI maka hal ini bukan saja untuk mengantisipasi loyalitas konsumen yang rendah tetapi juga untuk mengantisipasi laju inflasi yang relatif tinggi. Dengan efisiensi biaya dan harga yang murah paling tidak pengaruh inflasi bagi

konsumen tidak begitu terasa sehingga dapat menjadi pertimbangan bagi konsumen untuk membeli produk klip buatan PT. MMI.

Sedangkan untuk syarat pembayaran yang mudah menurut pendapat responden terhadap bobot KSF ini dalam industri sebesar 0,12 (tabel 4.1). Hal ini didasarkan alasan bahwa kemudahan syarat pembayaran paling tidak mengurangi beban biaya selama operasionalisasi perusahaan. Karena semakin longgar pembayaran untuk pembelian bahan baku (produk klip) maka uang (modal) yang seharusnya untuk membayar bahan baku secara kontan untuk sementara waktu dapat digunakan untuk keperluan yang lain. Sedangkan pendapat responden terhadap syarat pembayaran (skala) pada PT. MMI dibandingkan pesaing sebesar 4,80 (tabel 4.1. atau gambar 4.1). Hal ini menunjukkan bahwa syarat pembayaran PT. MMI lebih baik daripada pesaing.

Seperti diketahui bahwa syarat pembayaran yang ditetapkan PT. MMI mempunyai termin waktu satu bulan. Namun demikian syarat ini bukanlah peraturan yang kaku, artinya bisa saja konsumen melanggar ketentuan itu dan PT. MMI tidak melakukan denda tetapi konsumen hanya terdaftar sebagai *black list*. Sedangkan pesaing memberikan termin waktu 25 hari. Dengan demikian PT. MMI lebih unggul dari pesaing.

Namun demikian PT. MMI harus mengambil langkah yang lebih efektif dengan cara memberikan denda bagi konsumen yang terlambat membayar dari termin waktu yang telah ditentukan, mengingat termin waktu yang diberikan lebih longgar dibandingkan pesaing. Dengan demikian selain konsumen juga merasa diuntungkan karena longgarnya waktu pembayaran, maka PT. MMI sendiri pun dapat memaksimalkan syarat pembayaran yang mudah tanpa kesulitan menagih uang pembayaran dari konsumen. Karena tanpa adanya sanksi yang tegas bukan tidak mungkin PT. MMI justru suatu saat akan mengalami kesulitan dalam hal keuangan.

### 5.1.3 Menambah Pangsa Pasar Dengan Cara Melakukan Promosi.

Strategi ini penting mengingat promosi sebagai media komunikasi antara produsen dan konsumen. Oleh karena itu perbaikan terus menerus terhadap cara promosi yang tepat perlu dilakukan. Berdasarkan pendapat responden terhadap KSF komunikasi yang efektif dalam industri mendapat bobot sebesar (0,10) lihat (tabel 4.1). Sedangkan pendapat reponden terhadap komunikasi yang efektif untuk PT. MMI dibandingkan dengan pesaing mendapat skala sebesar 4,85 (tabel 4.1 atau gambar 4.1). Dengan demikian untuk KSF ini PT. MMI lebih unggul dibandingkan pesaing. Namun demikian nampak KSF ini belum diusahakan secara maksimal.

Seperti diketahui strategi promosi PT. MMI dengan melakukan komunikasi selama ini sebagian besar dilakukan dengan media telepon (untuk berhubungan dengan konsumen sekaligus mengadakan transaksi penjualan) dan memberikan sampel produk klip hanya sekali (untuk memperkenalkan produk klip). Tentunya langkah ini belum efektif. Untuk itu salah satu langkah yang harus ditempuh oleh bagian pemasaran adalah melakukan kunjungan ke konsumen (perusahaan pembuat *spring bed*) secara periodik. Untuk mendukung strategi keunggulan biaya menyeluruh maka langkah yang harus diambil oleh bagian pemasaran adalah dengan bersama-sama ikut menggunakan sarana angkutan (transportasi) pada saat mengirimkan pesanan produk klip kepada konsumen. Dengan adanya kunjungan ini tidak saja bagian pemasaran akan mengetahui keluhan dan keinginan konsumen tetapi juga membina hubungan yang lebih baik dan diharapkan dapat menaikkan loyalitas karena konsumen merasa diperhatikan. Selain itu juga dapat memberikan informasi baru mengenai kebijakan-kebijakan baru yang ditempuh oleh PT. MMI, misalnya perubahan syarat bayar yang lebih mudah, harga jual yang murah, atau perubahan penentuan potongan pembelian yang diberikan oleh PT. MMI kepada para konsumen.

Sedangkan untuk promosi yang hanya memberikan sampel produk klip hanya sekali (untuk memperkenalkan produk klip PT. MMI) harus lebih ditingkatkan frekuensinya, terutama bagi konsumen yang belum menggunakan produk klip buatan PT. MMI. Hal ini tidak saja membuat produk klip akan lebih dikenal tetapi juga memberikan informasi mengenai inovasi-inovasi produk klip yang baru dan telah berhasil dikembangkan.

Sedangkan pendapat responden mengenai bobot terhadap KSF potongan pembelian dalam industri sebesar 0,12 (tabel 4.1). Berarti responden memandang bahwa potongan pembelian menjadi salah satu pertimbangan bagi pembelian produk klip. Hal ini wajar mengingat potongan yang diberikan produsen paling tidak mengurangi biaya operasional perusahaan (pembuat *spring bed*). Sedangkan pendapat responden terhadap potongan yang diberikan PT. MMI dibandingkan pesaing mendapat skala 4,70 (tabel 4.1 atau gambar 4.1). Ini berarti PT. MMI lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Besarnya potongan dari PT. MMI yang diberikan pada konsumen sebesar 5% untuk per *piece*-nya. Sedangkan pesaing memberikan potongan sebesar 2% per *piece*-nya.

Pesaing memberikan potongan pembelian yang relatif kecil karena tidak berani mengambil resiko dengan memberikan potongan pembelian produk klip yang tinggi

dengan alasan belum mencapai titik impas. Dengan alasan demikian maka pemberian potongan pembelian yang tinggi akan mengurangi waktu pencapaian titik impas.

Meskipun potongan yang diberikan oleh PT. MMI lebih unggul dibanding pesaingnya namun hal ini belum maksimal. Seperti diketahui sistem potongan yang diberikan PT. MMI kepada konsumen berdasarkan frekuensi pembelian (setahun minimal melakukan pembelian 4 kali), meskipun dalam partai kecil. Hal ini tentunya kurang memuaskan bagi responden yang membeli dengan partai besar dan frekuensi yang relatif rendah (kurang 4 kali dalam setahun). Untuk itu perbaikan terhadap cara pemberian potongan harus dilakukan. Sebagai saran, sebaiknya PT. MMI melakukan potongan berdasarkan besarnya pembelian produk, sehingga konsumen yang membeli dalam partai besar dan kurang dari 4 kali dalam setahun merasa diberlakukan adil. Adapun bagi konsumen yang membeli partai kecil dapat memperoleh potongan apabila telah mencapai jumlah atau standar yang telah ditetapkan untuk mendapatkan potongan.

#### **5.1.4 Pengembangan Pasar Keseluruhan Melalui Menaksinal- kan Sistem Distribusi dan Mencari Pasar Baru**

Berdasarkan penilaian responden terhadap bobot KSF untuk ketepatan waktu pengiriman dan jangkauan pemasaran memperoleh bobot yang sama dalam industri yaitu sebesar

0,12 (tabel 4.1). Dengan demikian kedua KSF ini merupakan prioritas utama bagi responden untuk membeli produk klip. Sedangkan penilaian responden terhadap kedua KSF pada PT. MMI untuk skala sebesar 4,95 (tabel 4.1. atau gambar 4.1). Hal ini menunjukkan kedua KSF ini lebih tinggi dibandingkan KSF lain, selain kedua KSF lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Oleh karena itu PT. MMI paling tidak mempertahankan keadaan ini atau perlu memaksimalkannya.

PT. MMI perlu memaksimalkan ketepatan waktu pengiriman kepada konsumen mengingat perhatian terhadap waktu pengiriman yang tepat merupakan hal yang diinginkan oleh konsumen, karena konsumen adalah perusahaan yang menggunakan komponen (produk klip) tersebut untuk proses selanjutnya dalam pembuatan *spring bed*. Maka *just in time* yang merupakan salah satu strategi yang diterapkan oleh konsumen akan selalu terjamin. Selain itu dengan pengiriman yang tepat waktu oleh PT. MMI, maka konsumen tidak akan mengalami terjadinya pemborosan biaya penyimpanan dan biaya selama waktu menganggur untuk menunggu pesanan produk klip. Oleh karena itu kalau seringkali PT. MMI mengalami keterlambatan pengiriman maka bukan tidak mungkin konsumen akan berpindah membeli produk klip dari pesaing.

Sementara itu jangkauan pemasaran yang luas merupakan salah satu keunggulan dari PT. MMI dan perlu dimaksimalkan. Hal ini bukan saja konsumen akan terpenuhi kebutuhannya, tetapi juga untuk mengantisipasi kesulitan konsumen untuk mendapatkan produk klip. Dengan adanya jangkauan pemasaran yang luas ini pula diharapkan PT. MMI mendapat pasar baru, artinya mencari konsumen lain yang belum menggunakan produk klip buatan PT. MMI.

#### **5.1.5 Rekrutmen Tenaga Kerja yang Handal Dalam Rangka Pemekaran Struktur Organisasi yang Baru.**

Sebenarnya langkah yang ditempuh oleh PT. MMI sudah sesuai dengan strategi ekspansi, yaitu salah satunya mengadakan pemekaran struktur organisasi. Namun demikian langkah selanjutnya seiring dengan pemekaran struktur organisasi tersebut adalah melakukan rekrutmen tenaga kerja yang handal.

Rekrutmen tenaga kerja yang handal diperlukan terutama untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat. Tanpa adanya tenaga kerja yang handal sudah dapat dipastikan PT. MMI akan tertinggal jauh oleh pesaingnya dalam hal kualitas sumber daya manusia.

Seperti diketahui bahwa sebelumnya bagian pemasaran dan produksi dipegang oleh satu manajer. Dengan adanya pemekaran struktur organisasi yang berarti antara bagian

pemasaran dan produksi dipisah maka diperlukan manajer baru untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada serta beberapa karyawan baru karena adanya pemekaran. Oleh karena itu rekrutmen tenaga kerja perlu dilakukan.

Selain perekrutan tenaga kerja juga diperlukan perubahan sikap dari para pekerja yang ada sehingga menjadi profesional. Adapun langkah yang ditempuh adalah dengan cara mengadakan *training* (pelatihan) secara rutin dan terencana. Dengan pelatihan ini bukan saja tenaga kerja atau karyawan bertambah pengetahuan, wawasan dan sikap profesional saja tetapi lebih jauh untuk memberikan kepuasan kerja. Hal ini penting mengingat tanpa adanya kepuasan kerja maka produktivitas dari karyawan tidak dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin. Dengan proses ini berarti PT. MMI melakukan *learning process*.

Untuk itu pengembangan sikap yang profesional dan kepuasan kerja harus mendapat perhatian serius. Dengan sikap profesional dan pemekaran struktur organisasi yang baru diharapkan komunikasi, keadaan saling terbuka, koordinasi dan integrasi akan semakin baik.

Bila *learning process* ini berjalan dengan baik maka jalan untuk merintis organisasi belajar (*learning organization*) akan lebih mudah dicapai. Hal ini penting mengingat dengan adanya organisasi belajar akan diperoleh manfaat, yaitu: pertama, adanya pola pikir serta tindakan

teratur dari semua anggota organisasi dengan memperhatikan hubungan antara fungsi-fungsi manajemen yang berbeda. Kedua, adanya keinginan yang memperbaiki praktek-praktek di masa lampau atau saat ini, dan juga untuk menemukan praktek baru yang memungkinkan perusahaan terus menerus berpikir ulang mengenai keunggulan kompetitif. Ketiga, adanya arus informasi yang mengalir bebas antara para anggota organisasi dan lingkungan, yang dimungkinkan dengan adanya infrastruktur informasi yang baik. Keempat, adanya penekanan untuk menggunakan pengetahuan, keahlian dan sikap yang sudah ada semaksimal mungkin, dengan diikuti oleh pencaharian yang berkesinambungan, akan alternatif-alternatif selain kebiasaan yang selama ini. Kelima, adanya visi masa depan yang ringkas, eksplisit dan tersebar di seluruh bagian organisasi. Visi ini akan digunakan sebagai panduan dalam pengkoordinasian tindakan dan pengambilan keputusan serta juga sebagai kekuatan pendorong bagi usaha penyesuaian keputusan dan tindakan.

#### **5.1.6 Kenaikan Gaji Karyawan yang Proporsional**

Sejalan dengan sikap profesional yang dituntut oleh PT. MMI maka dalam jangka menengah sebaiknya sikap profesional ini harus diikuti dengan kenaikan gaji karyawan. Hal ini penting mengingat produktivitas yang diberikan oleh karyawan juga semakin baik. Kenaikan gaji ini untuk

mendorong kepuasan kerja yang selama ini tenaga, waktu dan pemikiran dari karyawan telah dicurahkan untuk kemajuan PT. MMI.

Namun demikian faktor yang tidak dapat dipisahkan dengan kenaikan gaji karyawan ini adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan kenaikan gaji karyawan. Hal ini penting, tanpa adanya kemampuan dari PT. MMI maka mustahil kenaikan gaji dapat direalisasikan.

Apabila PT. MMI mampu menaikkan gaji ada baiknya dilakukan secara bertahap (proporsional) sehingga tidak terlalu membebani biaya operasional, dan adanya peraturan yang jelas mengenai berapa kenaikan gaji masing-masing karyawan berdasarkan wewenang, tugas dan fungsinya. Dengan kenaikan gaji secara proporsional dimaksudkan sebagai pendorong bagi karyawan agar mampu berprestasi dan menaikkan produktivitasnya.

#### **5.1.7 Integrasi Vertikal**

Strategi integrasi vertikal direncanakan untuk jangka panjang. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi biaya pembelian (bahan baku). Seperti diketahui PT. MMI mendapatkan bahan baku berupa potongan-potongan baja berasal dari PT. Supersteel. Sedangkan lempengan baja diimport oleh PT. Supersteel dari Jepang dan Cina.

Strategi untuk waktu jangka panjang ini rasanya tidak terlalu sulit untuk dilakukan oleh PT. MMI mengingat perusahaan hanya membeli alat pemotong lempengan baja. Dengan demikian biaya pembelian dari PT. Supersteel dapat ditekan. Apalagi karyawan yang ada sudah mulai dididik dan dipersiapkan untuk mengetahui cara kerja alat pemotong lempengan baja tersebut.

Dengan strategi dan implementasi yang telah diuraikan di atas maka selain sistem manajemen PT. MMI akan menjadi lebih baik, juga konsumen akan mendapatkan nilai tambah dari PT. MMI yang berupa, pertama, *superior customer service*. Memberikan pelayanan yang lebih tanggap, lengkap dan tuntas. Kedua, *just in time* dalam pengiriman produk klip yang dipesan dan perbaikan sistem pemasaran. Ketiga, adalah nilai tambah produk. Artinya kualitas produk yang paling tidak sama tetapi dengan harga yang lebih rendah dari pesaing.

## 5.2 Evaluasi

Untuk mengevaluasi strategi dan implementasi strategi pemasaran yang telah dipilih akan digunakan komponen evaluasi yaitu: kemantapan dalam bertindak (*consistency*), kesesuaian (*consonance*), keunggulan (*advantage*) dan kemungkinan yang dapat dikerjakan (*feasibility*) (Mintzberg dan Quinn, 1991).

### 5.2.1 Kenantapan Dalam Bertindak

Evaluasi strategi ini mengharuskan bahwa strategi pemasaran yang diambil harus tidak saling *inconsistent* dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Adapun ciri dari *inconsistent* adalah pertama, salah satu bagian dari perusahaan berhasil tetapi di bagian yang lain gagal. Kedua, strategi yang dipilih yang pada hakekatnya untuk memperbaiki manajemen yang ada ternyata hanya mempunyai peluang keberhasilan yang sangat kecil atau bahkan mengalami kegagalan.

Dari ketujuh strategi yang dipilih dapat dijabarkan sebagai berikut: pertama, yaitu memperbaiki kualitas produk melalui peningkatan riset dan pengembangan. Seperti diketahui bahwa PT. MMI merupakan perintis dalam menciptakan produk klip yang menggunakan teknologi canggih. Dengan demikian kemungkinan adanya hambatan untuk melakukan inovasi produk maupun inovasi teknologi sangatlah kecil sekali. Kedua, mempertahankan pangsa pasar dengan cara pertahanan bergerak (*diversifikasi*). Tidaklah sulit bagi PT. MMI untuk membuat produk klip jenis baru dengan harga yang murah, mengingat biaya produk per *piece*-nya sangat rendah. Oleh karena itu pengambil keputusan di PT. MMI harus mengambil langkah tersebut. Ketiga, promosi untuk menambah pangsa pasar. Adanya perbaikan promosi yang lebih efektif akan mendorong volume penju-

alan. Keempat, mengembangkan pangsa pasar dengan memaksimalkan sistem distribusi dan mencari pasar baru. Rasanya PT. MMI tidak terlalu sulit memaksimalkan sistem distribusi yang ada dan mencari pasar baru; mengingat hanya perlu sedikit penyempurnaan terhadap sistem distribusi yang ada. Kelima, pemekaran struktur organisasi dan rekrutmen yang disertai pelatihan. Strategi ini dipilih untuk menunjang terhadap keempat strategi pemasaran di atas. Ini dapat digambarkan sebagai berikut dengan adanya rekrutmen dan pelatihan tidak hanya menambah wawasan, pengetahuan dan sikap yang profesional tetapi hal ini juga bermanfaat terhadap cara berpikir dan tindakan dalam perbaikan kualitas produk melalui inovasi produk dan teknologi (R & D), mempertahankan pangsa pasar melalui pertahanan bergerak, menambah pangsa pasar melalui promosi yang efektif, dan mengembangkan pangsa pasar melalui memaksimalkan (penyempurnaan) sistem distribusi.

Sedangkan strategi untuk jangka menengah dan panjang yaitu kenaikan gaji karyawan yang proporsional dan integrasi vertikal sebagai pelengkap dari kelima strategi yang telah dipilih.

#### **5.2.2 Kesesuaian**

Evaluasi strategi ini mensyaratkan bahwa strategi harus dapat menyesuaikan diri terhadap respon dari ling-

kungan eksternal dan dapat melakukan penilaian kritis terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan. Adapun telaah yang dapat digunakan adalah mengembangkan *Generic Strategy* dan perusahaan mempunyai strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.

Adapun strategi generik salah satu caranya dengan menerapkan keunggulan biaya menyeluruh dalam arti ada efisiensi biaya yang menyebabkan produk dapat dijual dengan harga murah dibandingkan dengan pesaing (keunggulan biaya menyeluruh). Hal ini terlihat pada pemilihan strategi kedua yang mengharuskan PT. MMI membuat produk klip jenis baru dengan harga yang murah karena adanya efisiensi biaya, dengan demikian volume pembelian produk klip oleh konsumen diharapkan akan meningkat.

Sedangkan perbaikan kualitas produk melalui R & D, efektivitas promosi, memaksimalkan sistem distribusi dan pemekaran struktur organisasi beserta rekrutmen tenaga kerja yang handal merupakan keunggulan strategi bersaing dalam menghadapi pesaing yang ada.

Sedangkan kenaikan gaji karyawan dan integrasi vertikal sebagai pendukung strategi di atas.

### 5.2.3 Keunggulan

Evaluasi strategi melalui keunggulan (*advantage*) ini mengharuskan strategi harus menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam bidang yang menjadi aktivitasnya.

Telaah terhadap strategi yang dipilih dapat dinilai dari *superior resources*, *superior skills* dan *superior position*. Dalam telaah *superior resources* terlihat bahwa PT. MMI mempunyai keunggulan sumber daya berupa riset dan pengembangan terutama untuk menciptakan inovasi produk dan teknologi. Sedangkan bila ditinjau dari *superior skills* maka PT. MMI mempunyai keunggulan dalam *learning curve* (kurva pengalaman) karena PT. MMI adalah perintis dalam bidang produk klip yang menggunakan *high-tech* sehingga mempunyai ketrampilan tenaga kerja yang lebih bisa diandalkan dibanding pesaing. Sebab tenaga kerja dari PT. MMI mempunyai pengalaman yang lebih lama, terutama dalam riset dan pengembangan. Hal ini juga didukung dengan rencana strategi untuk merekrut tenaga kerja yang handal dan pelatihan.

Sedangkan berdasarkan *superior position* PT. MMI rata-rata mempunyai KSF yang lebih unggul dibandingkan pesaing, sehingga kemampuan untuk bersaing melalui

strategi-strategi pemasaran yang dipilih akan memperkuat posisi PT. MMI.

#### 5.2.4 Kemungkinan yang Dapat Dikerjakan

Evaluasi strategi ini mengharuskan bahwa strategi yang ditempuh harus tidak saling melemahkan terhadap sumber daya yang ada maupun menyebabkan tidak terpecah-kannya sub problem yang ada. Hal ini dapat dilihat dari apakah strategi yang diambil dapat atau mampu memecahkan masalah, koordinasi dan integrasi ketrampilan serta mempunyai beberapa keunikan atau sumber daya khusus.

Dari strategi yang dipilih di atas terlihat bahwa dengan pertahanan bergerak, perbaikan sistem promosi, dan sistem distribusi beserta perbaikan inovasi produk dan teknologi yang ditempuh mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi dalam memecahkan masalah (*problem solving*). Sedangkan adanya pemekaran struktur dan perekrutan tenaga kerja yang handal disertai pelatihan dan kenaikan gaji yang proporsional sebagai pendorong karyawan untuk berprestasi, dan diharapkan akan dicapai koordinasi dan integrasi. Selain itu dengan koordinasi, integrasi dan ketrampilan yang dimiliki tidaklah sulit untuk mendidik karyawan untuk merealisasikan strategi integrasi vertikal. Sedangkan untuk sumber daya khusus yang dimiliki oleh PT. MMI adalah sebagai perintis dalam menciptakan

teknologi (*high-tech*) untuk pembuatan produk klip, ini karena dukungan kualitas sumber daya manusia dalam riset dan pengembangan yang telah terbukti mampu menciptakan teknologi untuk memproduksi produk klip. Dengan demikian untuk jangka waktu menengah atau panjang kemungkinan untuk menciptakan inovasi teknologi dan produk yang lebih baik bukan tidak mungkin akan dihasilkan oleh PT. MMI.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian permasalahan yang ada dan usulan pemecahan masalah maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Setelah diadakan analisis SWOT terhadap PT. MMI melalui *Strategic Advantage Profile* yang berada pada posisi dominan dan *Environmental Threat Opportunity Profile* yaitu PT. MMI berada pada posisi spekulatif maka setelah diplotkan pada matrik posisi SWOT perusahaan diperoleh hasil bahwa PT. MMI dalam industri produk klip berada pada posisi invest. Untuk itu strategi pemasaran ekspansi harus dilakukan oleh PT. MMI melalui perbaikan kualitas produk melalui riset dan pengembangan, mempertahankan pangsa pasar melalui pertahanan bergerak, menambah pangsa pasar melalui efektivitas promosi, mengembangkan pangsa pasar melalui memaksimalkan sistem distribusi dan mencari pasar baru, pemekaran struktur organisasi harus diikuti perekrutan tenaga kerja yang handal disertai pelatihan. Sedangkan untuk jangka menengah, strategi yang digunakan adalah menaikkan gaji karyawan secara proporsional dan untuk jangka panjang melalui integrasi vertikal.

2. *Key Success Factor* utama yang berpengaruh terhadap masalah yang dihadapi oleh PT. MMI adalah kualitas produk klip yang masih belum memuaskan, dan harga yang relatif mahal. Sedangkan KSF yang lain sudah baik namun belum maksimal, sehingga usaha untuk perbaikan dan memaksimalkan perlu dilakukan oleh PT. MMI.
3. Berdasarkan analisis regresi diperoleh hasil bahwa variabel independen persepsi responden terhadap nilai produk dan harga berpengaruh negatif terhadap volume pembelian produk klip. Sedangkan variabel independen persepsi responden terhadap nilai promosi dan distribusi berpengaruh positif terhadap volume pembelian.

## 6.2 Saran

Untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh PT. MMI maka strategi yang harus dilakukan adalah: memperbaiki kualitas produk melalui peningkatan riset dan pengembangan, mempertahankan pangsa pasar dengan strategi pertahanan bergerak, menambah pangsa pasar melalui efektivitas promosi, mengembangkan pangsa pasar melalui memaksimalkan sistem distribusi dan mencari pasar baru, pemekaran struktur organisasi perlu adanya rekrutmen serta pelatihan bagi tenaga kerja, untuk jangka menengah perlu adanya kenaikan gaji karyawan secara proporsional dan untuk jangka panjang perlu melakukan integrasi vertikal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baeder, Robert W and Coerman, Joel, 1994, *Measuring Global Practices: Global Strategic Planning Through Company Situation Analysis*, Business Horizons.
- Blair, Margaret H and Rosenberg, Karl E., 1994, *Convergent Findings Increase Our Understanding of How Advertising Works*, Journal of Advertising Research.
- Carter, Joseph R and Narasimhan, Ram, 1994, *The Role of Purchasing and Materials Management in Total Quality Management and Customer Satisfaction*, Industrial Journal of Purchasing and Materials Management.
- Cahyono, Tri Bambang, 1996, *Memahami Karakter Pembeli Dalam Pasar Industri di Indonesia*, Jurnal Magister Manajemen IPWI, Semarang.
- Cannon, Hugh M and Riordan, Edward A., 1994, *Effective Reach and Frequency: Does it Really Make Sense?*, Journal of Advertising Research.
- Darden, William R and Babin, Barry J., 1994, *Investigation of Products Liability Attitudes and Opinions: A Consumer Perspective*, Journal of Consumer Affairs.
- Gruca, Thomas S and Sudharshan, D., 1995, *A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive, Environment, Choices, and Consequences*, Journal of Marketing.
- Hunt, Shelby D and Morgan, Robert M., 1995, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, Journal of Marketing.
- Keaveney, Susan M., 1995, *Customer Switching Behavior in Service Industries: An exploratory Study*, Journal of Marketing.
- Mintzberg, Henry and Quinn, J.B., 1991, *The Strategy Process*, Prentice Hall, USA.
- Mulyono, Sri, 1991, *Statistika Untuk Ekonomi*, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.

- O'Conner, Paul, 1994, *Implementting a Stage Gate Process: A Multi Company Perspective*, Journal of Product Innovation Management.
- Ostrom, Amy and Iacobucci, Dawn, 1995, *Consumer Trade-offs and The Evaluation of Services*, Journal of Marketing.
- Kotler, Philip, 1991, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, FE UI, Jakarta
- Reddy, Srinivas K, Holak, Susan L and Bhat, Subodh, 1994, *To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions*, Journal of Marketing Research.
- Robert, Michel, 1994, *Finding Your Strategic Heartbeat*, Journal of Business Strategy.
- Supranto, j., 1993, *Ekonometrik Edisi Satu*, FEUI, Jakarta.
- Supranto, J., 1983, *Ekonometrik Edisi Dua*, FEUI, Jakarta.
- Suwarsono, 1994, *Manajemen Strategik: Konsep, Alat Analisa dan Konteks*, UUP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Urban, Glen L and Star, Steven H., 1991, *Advanced Marketing Strategic*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Widiyanto, Ibnu, 1996, *Persaingan Strategik: Proses Aplikatif SWOT dan Implikasi Strategi*, Undip, Semarang.
- Wilson, Elizabeth J., 1994, *The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update*, International Journal of Purchasing and Materials Management, 1994.
- Winardi, 1991, *Pengantar Tentang Riset Pemasaran*, CV. Mandar Maju, Bandung.