



SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SURAT KABAR HARIAN PADANG EKSPRES

Oleh

Nama : NOPITA AGUSTIN
NIM : 14.10.002.61201.011
Program Studi : MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA BARAT
2018

PENGESAHAN

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan Didepan Tim Penguji Skripsi

Pada Tanggal 28 Februari 2018

Judul : Analisis Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres

Nama : NOPITA AGUSTIN

NIM : 14.10.002.61201.011

Prodi : Manajemen

TIM PENGUJI

Drs. Indra Masrin, MM	(Ketua)
Usmiar, SE, M.Si	(Anggota)
Dr. Tri Irfa Indra Yani, M.Pd	(Anggota)
Leli Suwita, SE, MM	(Anggota)

DISETUJUI OLEH :

Pembimbing I

Drs. Indra Masrin, MM

Pembimbing II

Usmiar, SE, M.Si

DIKETAHUI OLEH :

Dekan

Fakultas Ekonomi

Usmiar, SE, M.Si

Ketua

Jurusan Manajemen

Drs. Indra Masrin, MM

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah atas segala kemudahan yang Engkau berikan kepada ku.. sehingga aku dapat menyelesaikan karya tulis akhir ini dengan penuh usaha dan perjuangan, dan dapat mengatasi kesulitan yang kuhadapi, aku bersyukur atas rahmat dan karuniamu Ya Allah..

Untuk orang tuaku yang kuhormati dan kucintai, yang selama ini membuat ku tetap semangat untuk menyelesaikan kuliah ku, yang menjadi motivasi dalam hidup ku, aku sangat berterima kasih karna telah berusaha keras demi pendidikan ku, kepada Ayah dan Ibuku, Bapak Munyar dan Ibu Yeli Yenti, aku akan terus berusaha untuk menjadi orang yang lebih baik., dan juga untuk kakak ku Sofya Nofrita terima kasih karna selalu membantu ku dan terima kasih atas dukungannya begitu juga dengan adik-adik ku Tuti dan Wandu, terima kasih juga kepada saudara sepupu ku kak Rika yang juga sangat membantuku dan memberikan dukungan kepadaku. Terima kasih atas dukungan dari semua keluargaku yang kusayangi, dukungan dari keluargaku adalah motivasi dalam hidup ku.

Untuk dosen pembimbing Bapak Drs. Indra Masrin, MM dan Ibu Usmiar, SE, MSi terima kasih atas segala bantuan dan bimbingan serta dorongan yang Bapak dan Ibu berikan sehingga aku bisa menyelesaikan karya tulis akhir ini, terima kasih juga atas segala masukan dan saran dari dosen penguji, Ibu Leli Suwita, SE, M.Si dan Ibu Dr. Tri Irfa Indra Yani, M.pd sehingga aku bisa membuat karya tulis ini dengan baik dan benar

Dan terima kasih juga kepada teman-teman ku, untuk Nur, Inun, Welia dan Sri, terima kasih atas motivasi, dukungan, dan semangat yang selalu diberikan kepada ku, terima kasih karna selalu bersama dari awal hingga saat ini, terima kasih karna setia berada di sampingku, baik itu susah dan senang kita rasakan bersama. THANK YOU AND GOOD LUCK !

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah lain.

Padang, 28 Februari 2018

Yang menyatakan



NOPITA AGUSTIN
NIM: 14.10.002.61201.011

HAK CIPTA

Hak cipta ini milik **NOPITA AGUSTIN**, Tahun 2018, dilindungi oleh Undang-Undang, yaitu dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izin tertulis dari Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun, baik cetak, foto copy, mikro film, dan lain-lain sebagainya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadirat ALLAH SWT atas segala rahmat, nikmat serta karunia-Nya yang telah diberikan hingga penulis bisa menyelesaikan perkuliahan ini sampai dengan skripsi. Shalawat dan salam selalu terucap untuk junjungan alam, Nabi besar Muhammad SAW sebagai suri tauladan umat manusia di permukaan bumi ini. Skripsi yang berjudul “*Analisis Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres*” disusun dalam rangka memenuhi persyaratan guna menyelesaikan studi sertamemperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis menulis berbagai hambatan dan kesulitan, namun berkat ketabahan dan kerja keras penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Semangat dan kerja keras itu muncul berkat dukungan dari orang-orang terdekat dan semua pihak yang membantu penulis, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih terutama kepada Bapak Drs. Indra Masrin, MM. Selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dengan teliti dan sabar. Kepada Ibu Usmiar, SE, M.Si. Selaku pembimbing II, penulis juga berterima kasih karena telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dengan setulus hati kepada:

1. Ibu Dra. Novelti, M.Hum, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.
2. Ibu Usmiar, SE, M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.
3. Bapak Drs. Indra Masrin, MM. Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.
4. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis, serta staf karyawan Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.

Adapun dalam penulisan skripsi ini, penulis mengakui masih banyak kekurangan. Meskipun demikian, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dengan sebaik-baiknya agar dapat memberikan kontribusi positif bagi kita semua. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan mohon ma'af atas segala kekurangan.

Padang, 28 Februari 2018

Penulis

NOPITA AGUSTIN

NIM: 14.10.002.612.01.011

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SURAT KABAR HARIAN PADANG EKSPRES

Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui 1) faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal pada Surat Kabar Harian Padang Ekspres, 2) Untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan sesuai sebagai pilihan keputusan yang dapat direkomendasikan kepada Surat Kabar Harian Padang Ekspres. penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threat*). Analisis pada lingkungan internal terbagi menjadi *segmentation, targeting and positioning* dan *marketing mix*, sedangkan analisis lingkungan eksternal terbagi atas lingkungan jauh dan lingkungan industri. Selanjutnya hasil analisis dari lingkungan internal dimasukkan ke dalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan hasil analisis lingkungan eksternal dimasukkan ke dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Hasil penelitian ini adalah Melalui analisis lingkungan internal, diperoleh nilai bobot pada matriks IFE sebesar 4,00. Total skor ini mengindikasikan bahwa keadaan internal perusahaan berada dalam kondisi tinggi atau kuat ($>2,5$), Sedangkan nilai bobot pada matriks IFE diperoleh rata-rata tertimbang sebesar 3,80 ($>2,5$). Total angka ini mengindikasikan bahwa perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Strategi yang dapat direkomendasikan untuk Surat Kabar Harian Padang Ekspres adalah memanfaatkan *brand image* yang dimiliki perusahaan dan mempertahankan konsep dan kualitas berita untuk menghadapi berbagai kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Kata kunci: Analisis SWOT, Strategi Pemasaran

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE DAYLI NEWSPAPER MARKETING STRATEGY OF PADANG EXPRESS

The purpose of this study is to find out 1). Internal and eksternal environmental factors in the daily newspaper of Padang Ekspres. 2). To know the appropriate and appropriate marketing strategy as a decision option that can be recommended to the daily newspaper of Padang Ekspres. This study uses primary data and secondary data. The metod used in this research is SWOT Analysis (Srenghts, Weakness, Opportunities and Thrats). Analysis on the inetnal environmrnt becomes a Segmentation, Targetting, Positioning and marketing mix, while the eksternal environmental analysis rests on distant environments and industrial environments. Then the results of the analysis of the internal environment are incorporated into the IFE Matrix (Internal Factor Evaluation), and hail external environmental analysis is incorporated into the EFE Matrix (Externsl Factor Evaluation). The result of this research is through inetnal environment analysis, obtained the value of bobit at IFE matrix of 4,00 This total score indicates that internal condition of company is in high or strong condition (>2.5). while weight value at matrix IFE obtained by weighed average equal to 3,80 ($>2,5$). this total indicates that the company responds strongly to the opportunities and threats that affect the company. The recommended strategy for the daily newspaper of the Padang Express is to utilize the company's owned brand image and maintain the concept and quality of news to confront the various weaknesses and threats encountered

Keywords: Analysis SWOT, Marketing Strategy

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran	8
2.1.1 Tujuan Pemasaran.....	10
2.2 Strategi Pemasaran	11
2.2.1 Jenis-jenis Strategi Pemasaran.....	12
2.3 Lingkungan Pemasaran	15

2.3.1 Lingkungan Internal.....	16
2.3.2 Lingkungan Eksternal.....	20
2.4 Analisis SWOT (<i>Strenght, Weakness, Opportunity and Threat</i>).....	24
2.4.1 Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>).....	26
2.4.2 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	27
2.5 Penelitian Terdahulu.....	27
2.6 Kerangka Pemikiran.....	31

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	33
3.2 Jenis Penelitian.....	33
3.3 Jenis Data dan Sumber Data.....	33
3.4 Populasi dan Sampel.....	34
3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.7 Metode Analisis Data.....	35

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	41
4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	41
4.1.2 Struktur Organisasi.....	43
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	45

4.1.4 Tujuan Penerbitan.....	47
4.1.5 Motto Perusahaan.....	49
4.1.6 Komitmen dan Dedikasi.....	50
4.2 Hasil Penelitian.....	51
4.2.1 Faktor-faktor Lingkungan Internal.....	51
A. STP.....	51
B. <i>Marketing Mix</i>	54
4.2.2 Faktor-faktor Lingkungan Eksternal.....	59
A. Lingkungan Jauh.....	59
B. Lingkungan Industri.....	61
4.3 Pembahasan.....	64
4.3.1 Analisis Lingkungan Internal.....	64
A. STP.....	64
B. <i>Marketing Mix</i>	66
4.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal.....	69
A. Lingkungan Jauh.....	69
B. Lingkungan Industri.....	72
4.4 Identifikasi Lingkungan Internal.....	75
4.4.1 Kekuatan.....	75
4.4.2 Kelemahan.....	79
4.5 Identifikasi Lingkungan Eksternal.....	83
4.5.1 Peluang.....	83

4.5.2 Ancaman.....	84
4.6 Strategi Pemasaran.....	89

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Saran.....	96

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 Data Oplah Padang Ekspres	3
TABEL 1.2 Data Omset Penjualan Padang Ekspres	3
TABEL 3.1 Matriks IFE	36
TABEL 3.2 Matriks EFE	38
TABEL 3.3 Matriks SWOT	39
TABEL 4.1 Data Oplah Padang Ekspres	55
TABEL 4.2 Data Oplah Harian Haluan	56
TABEL 4.3 Matriks IFE Padang Ekspres	81
TABEL 4.4 Matriks EFE Padang Ekspres	86
TABEL 4.5 Rumusan Matriks SWOT Padang Ekspres	88
TABEL 4.6 Analisis Matriks SWOT Strategi Pemasaran	89

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 Proses Perencanaan dengan Analisis SWOT	24
GAMBAR 2.2 Kerangka Pemikiran	32

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Surat Izin Meneliti
- Lampiran II Daftar Pertanyaan Wawancara
- Lampiran III Kuesioner Penelitian
- Lampiran IV Struktur Organisasi
- Lampiran V Surat Keterangan Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada masa globalisasi sekarang ini, perkembangan informasi merupakan suatu hal yang sangat penting dan seakan sudah menjadi kebutuhan setiap harinya. Masyarakat semakin kritis dalam memilih berita sebagai wujud pemenuhan kebutuhan informasi mereka. Media massa sebagai pelopor informasi berperan penting dalam menghasilkan berbagai macam berita, baik lokal, nasional maupun internasional, sesuai dengan segmentasi pasar konsumen. Media massa cukup memberikan pengaruh besar terhadap kebutuhan informasi, salah satunya adalah media cetak.

Industri media cetak merupakan industri yang sangat berkembang cepat dan memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Fenomena ini menuntut industri media cetak mengembangkan pasar secara dinamis dengan melakukan inovasi produk, pelayanan atau proses agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Dengan semakin banyaknya media cetak maka semakin beragam pula pelayanan yang diberikan (heterogen). Oleh karena itu, strategi pemasaran dan bisnis yang dilakukan oleh masing-masing penerbit juga menjadi bervariasi dan selalu berkembang, apalagi dengan semakin ketatnya persaingan dalam era pasar bebas dan liberalisasi prekonomian yang sudah tidak mengenal batas kewilayahan dan dimensi ruang serta waktu.

Surat Kabar Harian Padang Ekspres merupakan salah satu surat kabar harian yang terbit di Sumatera Barat, Indonesia. Padang Ekspres diterbitkan oleh PT. Padang Intermedia Pers. Surat kabar ini termasuk dalam grup Jawa Pos. Kantor pusatnya terletak di kota Padang. Koran ini pertama kali terbit tahun 1999. Sejak tahun 2000 telah menjadi Koran umum yang paling besar oplahnya di Sumatera Barat. Padang Ekspres berkembang sangat cepat, antara lain karena didukung oleh tenaga-tenaga muda yang terampil di bidang jurnalistik. (Wikipedia.org)

Surat Kabar Harian Padang Ekspres terus berupaya untuk dapat menyesuaikan diri dan bertindak terhadap perubahan yang terus menerus terjadi dalam lingkungannya. Penerapan kebijakan strategi pemasaran yang ditetapkan oleh Surat Kabar Harian Padang Ekspres tentu tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang harus dihadapi, diantaranya diakibatkan karena masalah ekonomi, apabila terjadi kenaikan biaya produksi yang diakibatkan oleh naiknya harga bahan baku seperti kertas dan tinta maka mengakibatkan perusahaan menaikkan harga jual produk.

Kenaikan harga bahan baku mengakibatkan perusahaan mengurangi jumlah produksi oplah, pada tahun 2017 oplah mencapai 25.000 perhari, sejak tiga tahun terakhir telah terjadi penurunan oplah hingga 4.000 per harinya, sehingga surat kabar harian Padang Ekspres mengalami penurunan penjualan. Hingga saat ini surat kabar harian Padang Ekspres telah mengalami berkurangnya jumlah pembaca mencapai 10%. (hasil wawancara dengan Manajer Pemasaran surat kabar harian Padang Ekspres, Sarbidin, tgl 16 Januari 2018 di Padang Ekspres)

Menurunnya jumlah oplah rata-rata per harinya dan jumlah penjualan rata-rata per harinya surat kabar harian Padang Ekspres dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Data Oplah Surat Kabar Harian Padang Ekspres

Tahun	Jumlah Oplah rata-rata	Penjualan Rata-rata
2014	38.500 eksemplar/hari	77% dari total oplah/hari
2015	35.700 eksemplar/hari	76% dari total oplah/hari
2016	30.100 eksemplar/hari	72% dari total oplah/hari
2017	25.400 eksemplar/hari	75% dari total oplah/hari

Sumber: surat kabar harian Padang Ekspres

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa Padang Ekspres mengalami penurunan jumlah oplah dan jumlah penjualan per harinya, sehingga juga berakibat pada penurunan jumlah omset penjualan yang dapat dilihat pada tabel 1.2:

Tabel 1.2
Data Omzet Penjualan surat kabar harian Padang Ekspres
Tahun 2016-2017

No.	Bulan	2016	2017
1	Januari	1.106.428.164	1.106.759.303
2	Februari	1.075.232.169	1.097.186.269
3	Maret	1.101.555.772	1.151.984.648
4	April	1.124.249.579	1.085.050.998
5	Mei	1.051.865.658	1.063.225.041
6	Juni	1.093.436.361	932.782.601
7	Juli	1.169.620.566	1.116.917.268
8	Agustus	1.292.811.363	1.090.151.875
9	September	1.261.598.035	1.032.110.410
10	Oktober	1.270.802.339	1.089.061.140
11	November	1.328.896.877	1.052.196.637
12	Desember	1.290.606.033	1.034.466.509
Jumlah		14.167.102.915	12.851.892.700

Sumber: surat kabar harian Padang Ekspres

Tabel 1.2 di atas dapat dilihat pada tahun 2016-2017 Padang Ekspres mengalami penurunan terhadap total omzet penjualan, menurunnya total omzet penjualan disebabkan setiap bulannya jumlah penjualan yang diperoleh selalu mengalami perubahan, baik menurun ataupun bertambah, ini terjadi karena setiap harinya Padang Ekspres menghasilkan jumlah oplah yang berbeda sehingga berpengaruh terhadap hasil penjualan setiap harinya, produksi jumlah oplah yang menurun terjadi karena keadaan ekonomi yang mengakibatkan kenaikan harga bahan baku dalam proses ekonomi, jadi keadaan ekonomi yang buruk adalah masalah utama yang dihadapi oleh Padang Ekspres.

Selain karena masalah ekonomi, berkembangnya teknologi informasi merupakan ancaman bagi surat kabar harian Padang Ekspres, dengan munculnya media elektronik yang memiliki kecepatan penyampaian berita yang lebih tinggi seperti radio, televisi dan perangkat mobile seperti *handphone* dan *tablet* dapat mengancam keberadaan media cetak seperti Padang Ekspres, Melalui tiga jenis media tersebut, berita yang baru saja terjadi bisa langsung disampaikan secara *real time*, artinya masyarakat yang mempunyai media akses tersebut bisa menikmati berita terkini secara langsung, keadaan seperti ini yang merupakan titik lemah dari surat kabar harian Padang Ekspres, dimana masyarakat penikmat berita melalui surat kabar harus menunggu hingga esok hari karena surat kabar harus melalui proses produksi terlebih dahulu. (hasil wawancara dengan Manajer Pemasaran surat kabar harian Padang Ekspres, Sarbidin, tgl 16 januari 2018 di Padang Ekspres).

Kebebasan setiap orang untuk menyampaikan pendapat, membuat berita dan menyampaikan informasi di Indonesia semakin mudah dan fleksibel, dukungan dari pemerintah melalui Undang-Undang No. 40 tahun 1999 menjadi landasan utama. Undang-undang ini bisa menjadi acuan bagi orang-orang yang berkompeten untuk membangun sebuah surat kabar baru yang bisa saja menyaingi surat kabar yang sudah ada ataupun surat kabar ternama sekalipun. Tentunya ini merupakan sebuah ancaman nyata yang bisa datang setiap saat. Oleh karenanya, Padang Ekspres harus senantiasa waspada dan tetap menunjukkan persaingan yang kompetitif dan terus melakukan evaluasi untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar dan mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Untuk menghadapi berbagai kondisi tersebut, maka strategi pemasaran yang tepat diperlukan oleh Surat Kabar Harian Padang Ekspres, Pelaksanaan strategi pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres akan dianalisis melalui teknik-teknik dalam analisis SWOT yaitu strengths, weakness, opportunities dan threats. Analisis swot merupakan cara yang sistematis didalam melakukan analisis terhadap wujud ancaman dan kesempatan agar dapat membedakan keadaan lingkungan yang akan datang sehingga dapat ditemukan masalah yang ada . Analisis swot mampu melaksanakan analisis dan diagnosis keunggulan strategis untuk mengidentifikasi dengan jelas kekuatan serta kelemahan perusahaan pada waktu saat ini. Selain itu, analisis mampu menentukan kekuatan perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya dan mengidentifikasikan bidang-bidang dimana perusahaan mungkin akan mengalami

ancaman, demikian juga bidang dimana perusahaan mempunyai keunggulan nyata. (David 2012:327).

Analisis swot dalam penelitian ini sangat penting agar perusahaan dapat menentukan strategi efektif yang dapat memanfaatkan kesempatan yang berlandaskan pada kekuatan yang dimiliki perusahaan, mengatasi ancaman yang datang dari luar, dan memperbaiki kelemahan yang ada untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi perusahaan dalam pasar.

Maka berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik mengambil judul **“Analisis Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres”**.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, fokus dari penelitian ini adalah Analisis Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres. Penelitian ini dibatasi dengan sub fokus:

- a. Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal pada Surat Kabar Harian Padang Ekspres.
- b. Strategi pemasaran terpilih yang akan direkomendasikan bagi Surat Kabar Harian Padang Ekspres.

1.3. Pertanyaan Penelitian

- a. Apakah faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal pada Surat Kabar Harian Padang Ekspres?
- b. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat dan sesuai sebagai pilihan keputusan yang dapat direkomendasikan kepada Surat Kabar Harian Padang Ekspres?

1.4. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal pada Surat Kabar Harian Padang Ekspres
- b. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan sesuai sebagai pilihan keputusan yang dapat direkomendasikan kepada Surat Kabar Harian Padang Ekspres

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan bisa digunakan sebagai:

- a. Bagi Perusahaan, sebagai bahan pertimbangan bagi surat kabar harian Padang Ekspres dalam menetapkan strategi pemasaran yang baik dan tepat.
- b. Bagi Pembaca, sebagai acuan atau referensi bagi pihak lain yang membutuhkan informasi mengenai strategi pemasaran yang efektif.
- c. Bagi Penulis, sebagai penerapan konsep strategi pemasaran yang diperoleh dari perkuliahan ke dunia nyata.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pemasaran

Pemasaran adalah proses sosial yang dengan mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain. (Kotler 2005:10)

Dalam pemasaran terdapat produk sebagai kebutuhan dan keinginan orang lain yang memiliki nilai sehingga diminta dan terjadinya proses permintaan karena ada yang melakukan pemasaran. Berikut beberapa hal yang harus dipenuhi dalam terjadinya proses pemasaran, terbagi atas 10 jenis entitas (Kotler 2005:10) yaitu :

- a. Barang, yaitu barang-barang yang berbentuk fisik dan merupakan bagian terbesar dari produksi dan usaha pemasaran kebanyakan negara.
- b. Jasa, yaitu ketika suatu negara perekonomiannya semakin maju, maka proporsi kegiatan yang ada terfokus pada produksi jasa. Banyak produksi untuk pasar yang mengalami bauran antara barang dan jasa.
- c. Pengayaan pengalaman, yaitu dengan memadukan antara beberapa produk barang dan jasa, perusahaan dapat menciptakan, mempergelarkan dan memasarkan pengayaan pengalaman.

- d. Peristiwa, yaitu ketika pemasar dapat tanggap akan kebutuhan konsumen untuk mempromosikan suatu peristiwa yang berkaitan dengan berupa ulang tahun, pameran dagang atau pementasan.
- e. Orang, yaitu perusahaan/individu yang bergerak di bidang konsultan manajemen dan menjadi Humas (PR) dari konsumen itu.
- f. Tempat, yaitu ketika sebuah perusahaan/ negara tanggap akan potensi yang ada, dan berusaha mengembangkan sehingga potensi yang ada menjadi sumber pemasukan bagi perusahaan atau negara tersebut. Para pemasar yang bergerak di bidang ini mencakup spesialis di bidang pengembangan ekonomi, agen real estate dan pariwisata.
- g. Properti, yaitu hak kepemilikan tak berwujud baik itu berupa benda nyata atau financial. Properti diperjual belikan, dan menyebabkan timbulnya pemasaran.
- h. Organisasi, yaitu bagaimana organisasi dapat secara aktif berusaha untuk membangun citra kuat pada masyarakat, guna lebih memenangkan persaingan yang ada. Hal ini membutuhkan pemasar yang tanggap terhadap apa dan bagaimana membentuk citra publik atas barang dan jasa yang dipasarkan.
- i. Informasi, yaitu sesuatu yang dapat di produksi dan dipasarkan sebagai suatu produk. Pada hakikatnya, informasi merupakan sesuatu yang di produksi dan di distribusikan serta dapat di nikmati.
- j. Gagasan, yaitu setiap penawaran pasar mencakup inti dari suatu gagasan dasar dari pemasar, yang berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan yang bisa dipenuhi”.

2.1.1 Tujuan Pemasaran

Kotler (2002:15) mengemukakan bahwa pemasaran mempunyai tujuan membangun hubungan jangka panjang yang saling memuaskan dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan utama pelanggan, pemasok, distributor dalam rangka mendapatkan serta mempertahankan referensi dan kelangsungan bisnis jangka panjang mereka.

Alma (2004 :5) mengemukakan tujuan pemasaran :

- a. Untuk mencari keseimbangan pasar, antara *buyer's market* dan *seller's market*, mendistribusikan barang dan jasa dari daerah surplus ke daerah minus, dan produsen ke konsumen, dari pemilik barang dan jasa ke calon konsumen.
- b. Tujuan pemasaran yang utama ialah memberi kepuasan kepada konsumen. Tujuan pemasaran bukan komersial atau mencari laba. Tapi tujuan pertama ialah memberi kepuasan kepada konsumen, Dengan adanya tujuan memberi kepuasan ini, maka kegiatan *marketing* meliputi berbagai lembaga produsen. Istilah *marketing* meliputi *marketing* yayasan, *marketing* lembaga pendidikan, *marketing* pribadi, *marketing* masjid, *marketing nonprofit organization*. Tujuan pemasaran lembaga-lembaga non profit ini ialah membuat *satisfaction* kepada konsumen, nasabah, jamaah, murid, rakyat, yang akan menikmati produk yang dihasilkannya. Oleh sebab itu lembaga-lembaga tersebut harus mengenal betul siapa konsumen, jamaah, murid yang akan dilayaninya. Jika konsumen merasa puas, maka masalah keuntungan akan datang dengan sendirinya. Produsen akan memetik keuntungan secara terus menerus, sebagai hasil dari memberi kepuasan kepada konsumennya.

2.2. Strategi Pemasaran

Pengertian strategi pertama kali dikenalkan oleh Chandler pada tahun 1962, seperti dikutip *dalam* Rangkuti (2002:35), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Assauri (2008:168) strategi pemasaran adalah Serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah, Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya.

Menurut Kotler dalam Ramli (2008:10) menyatakan bahwa Perencanaan strategis yang berorientasi pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah dengan tujuan membentuk dan menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Proses pemilihan Strategi pemasaran membutuhkan pertimbangan cermat atas sejumlah tipe informasi (kotler 2008:13), yaitu:

1. Tujuan atau sasaran produk

Tujuan produk harus dijadikan pedoman dalam menentukan tipe dasar Strategi yang dibutuhkan. Sebagai contoh, jika tujuan utama produk adalah

meningkatkan volume penjualan atau pertumbuhan pangsa pasar, maka biasanya alternatif utama yang dipertimbangkan adalah Strategi permintaan selektif yang berfokus pada upaya merebut pelanggan dari pesaing atau memperluas pasar yang dilayani.

2. Peluang Pasar

Karakteristik dan besarnya peluang pasar harus ditetapkan secara jelas berdasarkan analisis pasar dan pengukuran pasar. Analisis pasar memberikan informasi mengenai siapa yang membeli bentuk produk (dan siapa yang tidak membelinya), berbagai situasi penggunaan produk (dan juga situasi yang tidak menggunakan situasi).

3. Kesuksesan Pasar (*Market success*)

Manajer pemasaran harus memahami jenis keunggulan bersaing dan tingkat pengeluaran pemasaran yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan pasar. Melalui analisis persaingan, perusahaan dapat memahami siapa pesaingnya, seberapa besar tingkat intensitas persaingan yang ada, dan keunggulan apa yang harus dikembangkan dalam rangka bersaing secara selektif menghadapi para pesaing merek langsung atau para pesaing kelas produk yang tidak langsung.

2.2.1 Jenis-jenis Strategi Pemasaran

Dalam hubungan strategi pemasaran, menurut Assauri (2008:179) bahwa strategi pemasaran secara umum ini, dapat dibedakan tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu:

1. Strategi pemasaran yang tidak membeda-bedakan pasar (*Undifferentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan menganggap pasar sebagai suatu keseluruhan, sehingga perusahaan hanya memperhatikan kebutuhan konsumen secara umum, Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja dan berusaha menarik semua pembeli dan calon pembeli dengan suatu rencana pemasaran saja. Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya. Perusahaan memusatkan perhatiannya pada seluruh konsumen dan kebutuhannya, serta merancang produk yang dapat menarik sebanyak mungkin para konsumen tersebut. Perusahaan yang menggunakan strategi ini, tidak menghiraukan adanya kelompok pembeli yang berbeda-beda. Pasar dianggap sebagai suatu keseluruhan dengan ciri kesamaan dalam kebutuhannya. Salah satu keuntungan strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menekan biaya sehingga dapat lebih ekonomis. Sebaliknya, kelemahannya adalah apabila banyak perusahaan lain juga menjalankan strategi pemasaran yang sama, maka akan terjadi persaingan yang tajam untuk menguasai pasar tersebut (*hyper competition*), dan mengabaikan segmen pasar yang kecil lainnya. Akibatnya, strategi ini dapat menyebabkan kurang menguntungkannya usaha-usaha pemasaran perusahaan, karena banyak dan makin tajamnya persaingan.

2. Strategi pemasaran yang membeda-bedakan pasar (*Differentiated marketing*).

Dengan strategi ini, perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok konsumen tertentu dengan jenis produk tertentu pula. Jadi perusahaan atau

produsen menghasilkan dan memasarkan produk yang berbeda-beda untuk tiap segmen pasar. Dengan perkataan lain, perusahaan atau produsen menawarkan berbagai variasi produk dan *product mix*, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen atau pembeli yang berbeda-beda, dengan program pemasaran yang tersendiri diharapkan dapat dicapai tingkat penjualan yang tertinggi dalam masing-masing segmen pasar tersebut.

Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan untuk mempertebal kepercayaan kelompok konsumen tertentu terhadap produk yang dihasilkan dan dipasarkan, sehingga pembeliannya akan dilakukan berulang kali. Dengan demikian diharapkan penjualan perusahaan akan lebih tinggi dan kedudukan produk perusahaan akan lebih kuat atau mantap di segmen pasar. Keuntungan strategi pemasaran ini, penjualan dapat diharapkan akan lebih tinggi dengan posisi produk yang lebih baik di setiap segmen pasar, dan total penjualan perusahaan akan dapat ditingkatkan dengan bervariasinya produk yang ditawarkan. Kelemahan strategi ini adalah, terdapat kecenderungan biaya akan lebih tinggi karena kenaikan biaya produksi untuk modifikasi produk, biaya administrasi, biaya promosi, dan biaya investasi.

3. Strategi pemasaran yang terkonsentrasi (*Concentrated marketing*)

Dengan strategi ini, perusahaan mengkhususkan pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar, dengan pertimbangan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Dalam hal ini perusahaan produsen memilih segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu, yang tentunya lebih spesifik. Strategi pemasaran ini

mengutamakan seluruh usaha pemasaran pada satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja. Jadi perusahaan memusatkan segala kegiatan akan memberikan keuntungan yang terbesar.

Keuntungan penggunaan strategi ini, perusahaan dapat diharapkan akan memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat di dalam segmen pasar tertentu yang dipilih. Hal ini karena, perusahaan akan mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang lebih baik dalam melakukan pendekatan bagi pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen dari segmen pasar yang dilayaninya. Di samping itu perusahaan memperoleh keuntungan karena spesialisasi dalam produksi, distribusi dan usaha promosi, sehingga apabila segmen pasar dipilih secara tepat, akan dapat memungkinkan berhasilnya usaha pemasaran produk perusahaan tersebut.

Kelemahan strategi pemasaran ini adalah perusahaan akan menghadapi risiko yang besar bila hanya tergantung pada satu atau beberapa segmen pasar saja. Hal ini karena, kemungkinan terjadinya perubahan selera para konsumen, atau peningkatan kemampuan daya saing perusahaan lain yang dapat melebihi kemampuan perusahaan ini dalam melayani pasar secara baik dan efektif.

2.3. Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran (*marketing environment*) adalah para perusahaan yang terdiri dari pelaku dan kekuatan di luar kekuatan pemasaran yang mempengaruhi kekuatan manajemen pemasaran untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang berhasil dengan pelanggan sasaran (Kotler 2008:51).

Umar (2008:75), menyebutkan bahwa lingkungan pemasaran dapat dibagi menjadi dua bagian penting, yaitu:

1. Lingkungan internal meliputi aspek pemasaran: *Segmentation, Targeting and Positioning* (STP) serta *Marketing Mix* (Bauran Pemasaran): *Product, Price, Promotion and Distribution*.
2. Lingkungan eksternal meliputi: Lingkungan Jauh dan Lingkungan Industri.

2.3.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal menurut Umar (2008:75), merupakan aspek-aspek yang berada di dalam perusahaan. Faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan internal perusahaan adalah:

1. *Segmentation, Targeting and Positioning* (STP)

- a) *Segmentation* adalah membagi pasar menjadi kelompok-kelompok kecil dengan kebutuhan, karakteristik atau perilaku yang berbeda yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri (Kotler 2008:46). Sedangkan Tjiptono (2008:80), menyebutkan bahwa segmentasi pasar adalah proses membagi pasar keseluruhan suatu produk atau jasa yang bersifat heterogen ke dalam beberapa segmen, di mana masing-masing segmennya cenderung bersifat homogen dalam segala aspek. Kotler (2008:46), mengklasifikasikan segmentasi pasar berdasarkan empat variabel berikut:

- 1) Segmentasi Geografis adalah pembagian pasar menjadi unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota dan lingkungan sekitar.

- 2) Segmentasi Demografis adalah pembagian pasar menjadi kelompok berdasarkan variabel seperti usia, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi dan kebanggan.
 - 3) Segmentasi Psikografis adalah pembagian pasar menjadi kelompok berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup atau karakteristik kepribadian.
 - 4) Segmentasi Perilaku adalah pembagian pasar menjadi kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan atau respons konsumen terhadap sebuah produk.
- b) **Targeting** adalah proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki (Kotler 2008:238).
- c) **Positioning** adalah pengaturan produk untuk menduduki tempat yang jelas, berbeda dan diinginkan dibandingkan produk pesaing dalam pikiran konsumen sasaran (Kotler 2008:247). Sedangkan Tjiptono (2008:62), mendefinisikan *positioning* sebagai upaya identifikasi, pengembangan dan komunikasi keunggulan yang bersifat khas dan unik sedemikian rupa sehingga produk dan jasa perusahaan dipersepsikan lebih superior dan khusus (*distinctive*) dibandingkan produk dan jasa para pesaing dalam benak pasar sasaran.

2. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran adalah kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkannya dalam pasar sasaran (Kotler 2008:62). Bauran pemasaran menurut Assauri (2010:5), adalah strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada segmen pasar tertentu, yang merupakan pasar sasarannya.

a) **Product** berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran (Kotler 2008:266). Menurut Tjiptono (2008:103), produk merupakan kombinasi yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Assauri (2010:202), mengklasifikasikan produk ke dalam tiga tingkatan, yaitu:

- 1) Produk Inti (*Core Product*), yang merupakan inti atau dasar yang sesungguhnya dari produk yang ingin diperoleh oleh seorang konsumen dari produk tersebut
- 2) Produk Formal (*Formal Product*), yang merupakan bentuk, model, kualitas, merek dan kemasan yang menyertai produk tersebut.
- 3) Produk Tambahan (*Augemented Product*), yang merupakan tambahan produk formal dengan berbagai jasa yang menyertainya, seperti pemasangan (instalasi), pelayanan, pemeliharaan dan pengangkutan secara cuma-cuma.

b) **Price** adalah jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk (Kotler 2008:345). Sedangkan Rangkuti (2002:229), menjelaskan bahwa *price* adalah harga jual per unit yang akan ditawarkan kepada pelanggan untuk produk dan jasa yang kita tawarkan tersebut. Kotler dalam Tjiptono (2008:152), menyebutkan bahwa ada dua faktor yang menjadi pertimbangan dalam menentukan harga, yaitu:

1. Faktor internal perusahaan yang terdiri dari:

- a. ujuan pemasaran perusahaan,
- b. Strategi bauran pemasaran,
- c. Biaya,
- d. Organisasi.

2. Faktor eksternal perusahaan yang terdiri dari:

- a. Sifat pasar dan permintaan,
- b. Persaingan,
- c. Unsur lingkungan eksternal lain seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah dan aspek sosial.

c) **Promotion** berarti aktifitas yang menyampaikan manfaat produk yang membujuk pelanggan membelinya (Kotler 2008:28). Menurut Tjiptono (2008:221), bentuk promosi dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya, beberapa tugas tersebut adalah:

1) *Personal selling* adalah komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon

pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya.

- 2) *Mass selling* merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi khalayak ramai dalam satu waktu.
 - 3) Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat di atur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan/atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan.
 - 4) *Public relation* (hubungan masyarakat) merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut.
 - 5) *Direct marketing* adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi.
- d) ***Distribution/Place*** adalah kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran (Kotler 2008:185). Pendistribusian dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat dan saat dibutuhkan) (Tjiptono, 2008:185).

2.3.2 Lingkungan Eksternal

Menurut Umar (2008:32), lingkungan eksternal di bagi menjadi dua kategori, yaitu: lingkungan jauh dan lingkungan industri.

1. Lingkungan Jauh

Umar (2008:32), berpendapat bahwa lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju dan juga dapat menjadi hambatan serta ancaman untuk maju. Faktor-faktor utama dalam lingkungan jauh terdiri dari:

a) Faktor Politik

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk maju dan berkembang. Situasi politik yang tidak stabil dalam suatu negara ikut menyumbang andil besar terhadap perkembangan dunia usaha, begitu pula dalam kondisi sebaliknya.

b) Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara cukup berpengaruh terhadap iklim berbisnis perusahaan. Pemerintah dan masyarakat harus bekerja sama demi meningkatkan kondisi ekonomi ke arah yang lebih baik sehingga perusahaan dapat maju dan berkembang.

c) Faktor Sosial

Kondisi sosial yang berubah-ubah yang terjadi di masyarakat ikut mempengaruhi perusahaan, beberapa aspek sosial yang terlibat diantaranya adalah sikap, gaya hidup, adat-istiadat dan kebiasaan orang-orang yang berada di lingkungan eksternal perusahaan yang dikembangkan, misalnya dari kondisi kultural, ekologis, demografis, religius, pendidikan dan etnis. Sebagai contoh adalah seandainya sikap

sosial berubah maka permintaan untuk berbagai tipe pakaian, buku dan aktivitas lain yang menyenangkan juga dapat berubah.

d) Faktor Teknologi

Teknologi tidak hanya mencakup hal-hal yang bersifat baru, akan tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau berbagai metode baru dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, yang berarti bahwa teknologi memberikan sebuah gambaran yang luas, seperti: mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan.

2. Lingkungan Industri

Umar (2008:8), mengatakan bahwa aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri perlu untuk dianalisis. Berikut adalah enam aspek atau variabel yang membentuk model strategi bersaing:

a) Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada.

b) Persaingan Sesama Perusahaan di Dalam Industri

Persaingan sesama industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam persaingan oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang

cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan pada persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan untuk menjadi *follower* termasuk dalam hal harga produk.

c) Ancaman dari Produk Pengganti

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing dengan produk pengganti. Walaupun memiliki karakteristik yang berbeda, barang substitusi mampu memberikan barang atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi akan semakin kuat bilamana konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi tersebut memiliki harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industry.

d) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Buyers*)

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.

e) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Suppliers*)

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis.

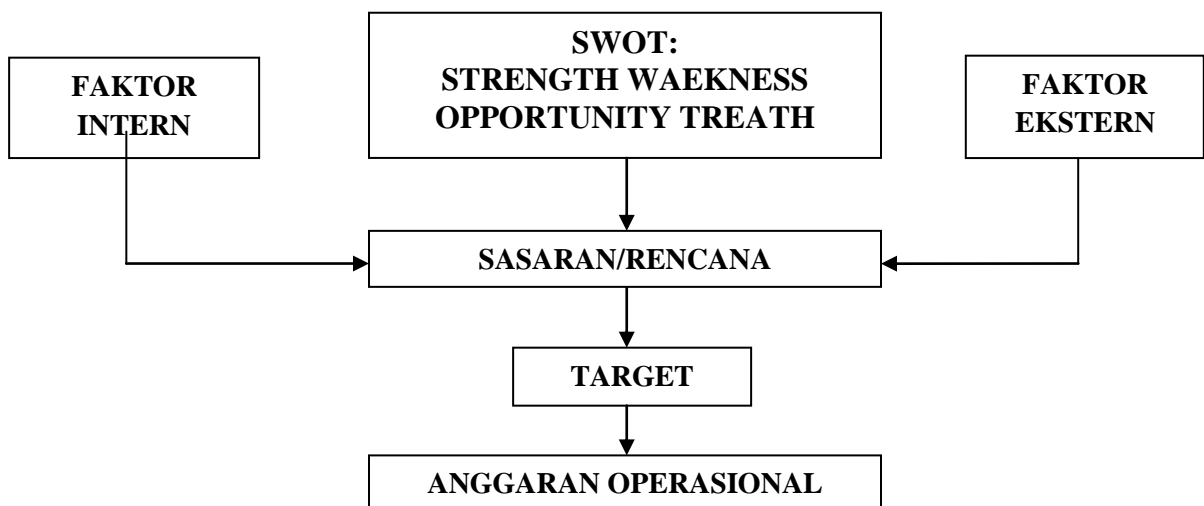
f) Pengaruh Kekuatan *Stakeholder* lainnya

Kekuatan keenam yang ditambahkan oleh Freeman yang dikutip oleh Wheelen Hunger adalah berupa kekuatan diluar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan secara langsung bagi perusahaan. *Stakeholder* yang dimaksud antara lain adalah pemerintah, serikat pekerja, lingkungan masyarakat,

kreditor, pemasok, asosiasi dagang, kelompok yang mempunyai kepentingan lain dan pemegang saham. Pengaruh masing-masing *stakeholder* bervariasi di antara industri satu dan lainnya.

2.4. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*)

Analisis faktor-faktor internal haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*kelemahan*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan. Analisis untuk mengetahui *strength*, *weaknesses*, *opportunity*, dan *treath* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut (Gitosudarmo, 2000:36).



Gambar 2.1 Proses Perencanaan dengan Analisis SWOT

Sumber : Gitosudarmo (2000 : 37)

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah SWOT Matriks. Matriks ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternative strategik. Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. (Rangkuti 2009:31)

Menurut David (2012:327), matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman).

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan melaksanakan strategi WO, ST atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan tersebut agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan berbagai peluang karena adanya berbagai kelemahan internal.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Melalui strategi ini, perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari berbagai ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger*, *declared bankruptcy*, *retrench*, atau *liquidation*.

2.4.1 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matrik *External Factor Evaluation* (EFE), digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial/budaya, demografi, politik/pemerintahan/hukum, alam, teknologi, dan kompetitif (David, 2010:158). matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan

ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya yang relevan.

2.4.2 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Menurut David (2012:229) metode yang sering digunakan yaitu matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut.

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi/operasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Asfar (2012) dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Surat Kabar Jurnal Borgol” Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threat*) dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Tahapan awal dalam merumuskan strategi pemasaran ini diperoleh dengan menganalisis lingkungan pemasarannya, yang terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis pada lingkungan internal terbagi menjadi *segmentation, targeting and positioning* serta *marketing mix*, sedangkan analisis lingkungan eksternal terbagi atas lingkungan jauh dan lingkungan

industri. Selanjutnya hasil analisis dari setiap elemen pada lingkungan internal dimasukkan ke dalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), begitu juga dengan hasil analisis lingkungan eksternal yang dimasukkan ke dalam matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Melalui analisis lingkungan internal, diperoleh nilai bobot pada matriks IFE sebesar (3,173) atau ($>2,5$) yang mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil menggunakan kekuatan untuk meminimalkan kelemahan internal. Sedangkan pada analisis lingkungan eksternal diperoleh nilai bobot pada matriks EFE sebesar (3,255) atau ($>2,5$) yang juga mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil memanfaatkan peluang dan mengatasi berbagai ancaman.

Beberapa alternatif strategi yang diperoleh melalui matriks SWOT antara lain:

- a) Strategi SO yang terdiri dari: (1) Memperluas area distribusi produk mengingat potensi pasar yang masih luas, (2) Melakukan inovasi dengan berbagai konsep penyampaian berita yang menarik, (3) Memanfaatkan daya beli masyarakat yang tinggi untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan.
- b) Strategi ST terdiri dari: (1) Melakukan promosi secara berkala untuk meningkatkan *brand image* surat kabar Jurnal Bogor, (2) Meningkatkan mutu dan kualitas berita agar pelanggan tidak berpindah ke produk sejenis lainnya, (3) Mengoptimalkan layanan kepada konsumen melalui sajian berita serupa yang dapat di akses melalui media internet, (4) Memanfaatkan fasilitas kerja yang mumpuni dan loyalitas karyawan yang tinggi serta kesinergisan antar divisi untuk bersaing dengan kompetitor.

- c) Strategi WO : Memiliki mesin produksi sendiri guna menghindari biaya produksi yang tinggi dan mendatangkan lebih banyak keuntungan.
- d) Strategi WT : Meningkatkan citra surat kabar sebagai surat kabar yang kompetitif dalam bersaing dan inovatif dalam menyesuaikan berita.

Tahap akhir adalah dengan menggunakan metode AHP sebagai bentuk pengambilan keputusan akhir dengan berbagai tingkat prioritas strategi yang akan diperoleh perusahaan. Alternatif strategi terpilih dan direkomendasikan bagi perusahaan adalah (1) Melakukan promosi secara berkala untuk meningkatkan *brand image* surat kabar Jurnal Bogor, (2) Meningkatkan mutu dan kualitas berita agar konsumen tidak berpindah ke produk sejenis lainnya, (3) Memperluas area distribusi produk mengingat potensi pasar yang masih luas, (4) Melakukan inovasi dengan berbagai konsep penyampaian berita yang menarik, (5) Meningkatkan citra perusahaan sebagai surat kabar yang kompetitif dalam bersaing dan inovatif dalam menyesuaikan konten berita.

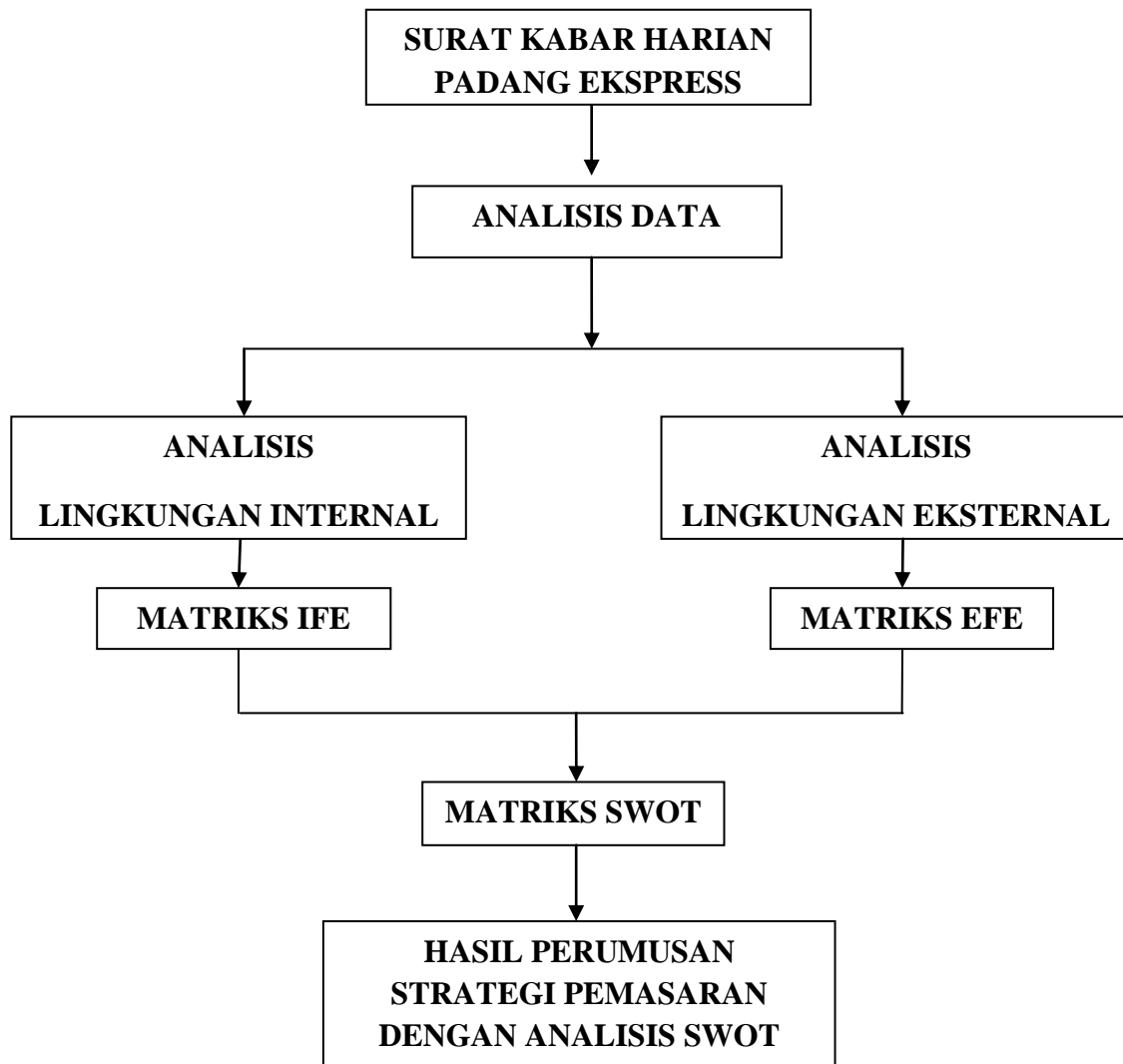
Penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2008) dengan judul "Strategi Pemasaran Harian Bisnis Indonesia pada Perwakilan Makassar" metode analisis yang digunakan adalah: Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode SWOT. Penelitian dilakukan dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan yang kemudian dipetakan kedalam matriks IFE, serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang juga dipetakan kedalam matriks EFE. Skor total yang diperoleh pada matriks IFE adalah sebesar 2,566 hal ini berarti bahwa posisi strategi perusahaan berada pada posisi rata-rata dalam

memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk menghadapi kelemahan internal perusahaan. Sedangkan skor total yang diperoleh pada matriks EFE adalah sebesar 2,839 artinya kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman-ancaman yang dihadapi oleh perusahaan berada pada kondisi menengah. Hasil Analisis Matriks IE menunjukkan bahwa posisi Harian Bisnis Indonesia pada Perwakilan Makassar saat ini berada pada sel V, dimana strategi yang harus dijalankan perusahaan adalah mempertahankan dan memelihara (hold and maintain), yang terdiri dari strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hal ini berarti perusahaan harus berupaya untuk memantau perkembangan pasar dan produk sehingga diharapkan Koran harian BI meningkat dimasa akan datang.

Hasil Analisis Matriks SWOT menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk dapat dipertimbangkan, diantaranya: Strategi SO yaitu Mempertahankan kualitas iklan Sisispan Regional Timur, Memperluas segmentasi pasar, dan Menambah biro iklan. Strategi ST yaitu Mempertahankan harga yang relative lebih murah dibanding harga pesaing. Strategi WO yaitu Mengefektifkan kegiatan promosi dan Mempertahankan dan memelihara wilayah pemasaran yang ada, Strategi WT yaitu Memperluas pangsa pasar yang lebih besar melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Dengan demikian, strategi pemasaran tersebut diharapkan dapat meningkatkan penjualan Koran Harian Bisnis Indonesia sehingga akan menambah keuntungan bagi perusahaan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Surat kabar harian Padang Ekspres merupakan salah satu surat kabar lokal yang beroperasi dan mendistribusikan produk di wilayah Padang. Strategi pemasaran yang tepat tentunya merupakan hal penting yang mendapatkan perhatian khusus dalam pengambilan keputusannya, karena hal ini akan berdampak secara langsung bagi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mendapatkan strategi pemasaran yang tepat, maka harus terlebih dahulu menganalisis lingkungan pemasarannya, yaitu dengan cara Analisa SWOT yang dimulai dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal terbagi menjadi *segmentation, targeting and positioning* serta *marketing mix*, sedangkan lingkungan eksternal terbagi atas lingkungan jauh dan lingkungan industri. Selanjutnya analisis dari lingkungan internal dimasukkan ke dalam matriks IFE, begitu juga dengan analisis lingkungan eksternal yang dimasukkan ke dalam matriks EFE. Tahap selanjutnya setelah diperoleh matriks IFE dan EFE adalah menyusun strategi dengan menggunakan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan melalui matriks SWOT sebagai bentuk pengambilan keputusan akhir dengan berbagai tingkat prioritas strategi yang akan diperoleh perusahaan. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Padang Intermedia Pers yang beralamat di Jl. Adinegoro No. 17 A Lubuk Buaya Padang. Waktu penelitian yang digunakan dalam penulisan ini kurang lebih dua bulan.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini akan memaparkan analisis strategi pemasaran dengan metode analisis SWOT dalam penentuan strategi pemasaran pada Surat Kabar Harian Padang Ekspres. Penelitian ini didukung melalui pengumpulan data melalui teknik pengamatan (*observasi*), wawancara (*interview*), Pengisian Kuesioner oleh manajer pemasaran, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia, dan manajer iklan, dan dokumentasi.

3.3 Jenis Data dan Sumber data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, Sumber data dari jenis data primer untuk penelitian ini adalah hasil dari wawancara secara langsung dengan pihak terkait yang menangani bagian yang bersangkutan dengan masalah yang akan diteliti peneliti Serta pengisian kuesioner dengan pihak terkait dengan Surat Kabar Harian Padang Ekspres.
- b. Data sekunder, diperoleh melalui berbagai sumber yang berkaitan dengan topik penelitian seperti studi pustaka, jurnal, hasil-hasil penelitian terdahulu,

internet dan data yang diperoleh diperoleh secara langsung dari Surat Kabar Harian Padang Ekspres seperti Gambaran umum obyek penelitian, Struktur organisasi dan Jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Padang Intermedia Pers yang mempunyai beberapa perusahaan media, antara lain Padang TV, Pomestro Padang, dan Surat Kabar Harian Padang Express. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Surat Kabar Harian Padang Express, yang merupakan perusahaan surat kabar harian yang diterbitkan oleh PT. Padang Intermedia Pers.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu pengambilan sampel secara tidak acak melalui teknik *purposive sampling* yaitu penarikan sampel yang dilakukan berdasarkan tujuan tertentu dari peneliti. Pihak yang menjadi tujuan peneliti adalah manajer pemasaran, manajer iklan, manajer Sumber Daya Manusia, dan manajer keuangan. pemilihan dilakukan dengan alasan dapat mewakili perusahaan dan memiliki wewenang serta pengetahuan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Observasi yaitu peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian.
2. Wawancara langsung dan pengisian kuesioner oleh manajer pemasaran, manajer iklan, manajer Sumber Daya Manusia, dan manajer keuangan, pemimpin redaksi dan Human Resource Development (HRD).
3. Dokumentasi yaitu dengan cara mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa struktur organisasi, data-data terkait yang dimiliki perusahaan serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian.

3.7 Metode Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah secara kualitatif dan kuantitatif. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, dan matriks SWOT, serta pengisian kuesioner. Analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

- a. Mengidentifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan melalui aspek STP dan *marketing mix*, serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan melalui lingkungan jauh dan lingkungan industri.
- b. Menganalisis aspek pada lingkungan internal perusahaan dan merumuskannya ke dalam matriks IFE. Tahapannya dapat dilihat sebagai berikut:
 1. Buatlah daftar critical success factors untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*).

2. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berpotensi tinggi dan begitu juga sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Beri *rating* (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai:

1	= sangat lemah	3	= cukup kuat
2	= tidak begitu lemah	4	= sangat kuat
4. Kalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Tabel 3.1
Matriks IFE

Critical Success Factors	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber : David (2012:231)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/kuat, (2,0– 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 –1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

c. Menganalisis aspek pada lingkungan eksternal perusahaan dan merumuskannya ke dalam matriks EFE. Tahapannya dapat dilihat sebagai berikut:

1. Membuat daftar *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *oportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
2. Menentukan bobot (*weight*) dan *critical success factor* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan juga sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Menentukan rating setiap *critical success factor* antara 1 sampai dengan 4, dimana:

1 = di bawah rata-rata	3 = di atas rata-rata
2 = rata-rata	4 = sangat bagus
4. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan semua *critical success factor*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Tabel 3.2
Matriks EFE

Critical Success Factors	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber : David (2012:160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

- d. Memformulasikan strategi menggunakan matriks SWOT dengan mengacu pada matriks IFE dan matriks EFE. Tahapannya dapat dilihat sebagai berikut:
1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
 2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
 3. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
 4. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.

5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam dalam sel strategi WT.

Tabel 3.3
Matriks SWOT

IFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weakness (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David (2012:327)

Ket :

1. EFAS = *Eksternal Strategic Factor Analysis*
2. IFAS = *Internal Strategic Factor Analysis*
3. Strategi SO Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
4. Strategi ST Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman
5. Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
6. Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Surat Kabar Harian Pagi Padang Ekspres terbit untuk pertama kali pada tanggal 25 Januari 1999 atas prakarsa H. Rida K. Liamsi, MBA, salah seorang wartawan senior yang juga menjabat sebagai pemimpin umum Harian Riau Pos yang tergabung dalam usaha penerbitan Jawa Pos Media Group, salah satu group usaha penerbitan yang cukup berkibar didaerah Pulau Jawa dengan badan usaha bernama PT. Padang Intermedia Pers. Prakarsa ini didasari atas keinginan untuk mengembangkan serta memajukan penerbitan Pers di daerah Sumatera Barat khususnya.

Cikal bakal penerbitan ini sebenarnya sudah dimulai jauh sebelum tanggal penerbitan tersebut. Pada bulan Januari 1996, Riau Pos membuka kantor perwakilan untuk daerah Sumatera Barat yang dipimpin oleh Jayusdi Effendi, dimana tujuan dibukanya kantor perwakilan ini adalah untuk dapat meliput berita lebih baik dan juga untuk memperlancar distribusi pemasaran surat kabar Riau Pos didaerah Sumatera Barat.

Setelah perwakilan ini berdiri sekitar dua tahunan, H. Rida K. Liamsi berkeinginan untuk dapat lebih berperan dalam memajukan industri penerbitan didaerah Sumatera Barat ini. Bersama dengan H.Dahlan Iskan (Pimpinan Jawa Media Intermedia) dan bekerjasama dengan insan-insan pers yang ada di Sumatera Barat,

pada bulan Juni 1998 mereka menerbitkan suatu Harian yang bernama Semangat Baru dengan sistem kerjasama dengan pihak Riau Pos dengan pimpinan M. S Sukma Jaya. Hanya saja setelah kerjasama ini berjalan enam bulan, pihak Riau Pos maupun pihak perusahaan ini tidak menemukan suatu format yang memungkinkan kerjasama ini dapat diteruskan.

H. Rida K. Liamsi tetap berusaha menjalin kerjasama dengan insan-insan pers yang ada di Sumatera Barat ini dengan mencoba bekerjasama dengan surat kabar Harian Padang Pos. sayangnya dalam perencanaan lebih lanjut, mereka tidak menemukan kata sepakat dalam hal format pengelolaan usaha penerbitan tersebut.

H. Rida K. Liamsi mulai mengumpulkan putra-putra Minang yang sudah memiliki pengalaman manajemen Pers dan kewartawanan, termasuk yang sudah berada di Riau Pos sendiri, ditambah sejumlah wartawan muda yang semula ikut bergabung dalam Tim Semangat Baru, untuk membuka suatu usaha penerbitan sendiri yang independen dan menjadi anak perusahaan Riau Pos.

Hal ini dipermudah karena dimasa reformasi, peluang mendirikan perusahaan penerbitan pers terbuka seluas-luasnya. Seperti dalam mendapatkan SIUP (Surat Izin Usaha Penerbitan) yang sangat dipermudah proses pengurusannya. Lalu didirikanlah PT. Padang Intermedia Pers (PIP), perusahaan menerbitkan surat kabar dengan nama Padang Ekspres, dengan motto : “Suara Reformasi dari Sumatera Barat”, dengan komisar H. Dahlan Iskan (Pimpinan Jawa Pos Media Group) dan H. Busra Algarie (Tokoh Pers asal Agam). Sedangkan Rida sendiri menjabat sebagai direktur utama

dalam perusahaan ini. Jabatan direktur dipegang oleh Amril Noor, Putera Pagaruyung yang telah lama merantau di Provinsi Riau.

Selain mereka sebagai pimpinan redaksi ditunjuk H. Sofyan Samsir. Sedangkan pimpinan perusahaan dipercaya kepada Zaili Asril, yang sudah malang melintang di dunia pers. Zaili Asril bukan hanya dipercayakan menduduki jabatan sebagai wakil pimpinan umum.

Jadi kemunculan Padang Ekspres bukanlah merupakan sebuah awal, tetapi lebih merupakan suatu sejarah sebuah komitmen untuk ikut mengembangkan penerbitan pers yang sehat serta mendorong kemajuan di Ranah Minang itu sendiri.

4.1.2 Struktur Organisasi Surat Kabar Harian Padang Ekspres

Organisasi dalam suatu badan/lembaga memiliki peranan yang sangat penting. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memudahkan manajemen mencapai suatu tujuan organisasi.

Didalam PT. Padang Intermedia Pers, struktur organisasi yang dipakai berbentuk organisasi fungsional, wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan di bawahnya dalam bidang kerja tertentu ini mendapatkan hak untuk memerintah dan meminta pertanggungjawaban dari semua pimpinan satuan pelaksana yang ada, sepanjang itu menyangkut bidang kerjanya.

Job Description

a. Penanggung jawab

Pemimpin Umum merupakan pemimpin puncak dalam struktur organisasi yang bertugas terhadap kelancaran unit devisi penerbitan surat kabar, meliputi:

- 1) Membuat kebijakan, peraturan serta keputusan.
- 2) Membimbing dan membina penyelenggaraan perusahaan.
- 3) Mengangkat, memberhentikan, memutasikan serta membina kepangkatan setiap personil berdasarkan surat penetapan.
- 4) Bertanggungjawab sepenuhnya kepada Dewan Redaksi.

b. Pemimpin Perusahaan

Pemimpin perusahaan bertugas sebagai pembantu utamaa penanggungjawab atau Pemimpin Umum dalam kegiatan memasarkan produksi, juga terhadap hal-hal yang berkenaan dengan organisasi dan manajemen.

c. Pemimpin Redaksi

Pemimpin Redaksi mempunyai kedudukan yang setara dengan pemimpin perusahaan. Pemimpin Redaksi ini bertugas dalam hal proses penerbitan surat kabar, mulai proses pencarian berita sampai kepada proses pencetakan. Disamping itu juga bertugas dalam hal mengawasi materi-materi yang akan diterbitkan seperti gaya bahasa, garis politik, kode etik jurnalistik serta pelaksanaan pengembangan surat kabar ini.

d. Departemen

Departemen juga merupakan bagian devisi dari usaha yang bertugas dan bertanggungjawab dalam bidang-bidang kerja yang diberikan kepada mereka. Departemen produksi bertugas mencetak dan membuat koran, departemen pemasaran koran memastikan koran sampai kepada tangan konsumen.

e. Kepala Bagian

Kepala Bagian bertugas dan bertanggungjawab dalam bidang-bidang kerja yang digariskan kepadanya sesuai dengan job masing-masing dan namanya. Contoh Kepala Bagian pemasaran bertugas dalam hal distribusi dan kegiatan penjualan, Kepala Bagian Iklan bertugas dan bertanggungjawab atas kegiatan periklanan meliputi administrasi iklan, mendesain iklan serta keuangan pada bagian periklanan.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

4.1.3.1 Visi Harian Pagi Padang Ekspres

Manajemen liputan dan produksi Harian Pagi Padang Ekspres mempunyai pandangan dan sikap yang akan selalu digunakannya dalam melihat setiap peristiwa dan masalah yang berkembang serta materi laten yang digali. Bagaimana manajemen liputan dan produksi memandang akan menentukan perlakuan materi tersebut dalam meliput termasuk materi harus di-*blow up* atau di-*flow up* atau tidak, dan mempromosikan dalam pemuatannya. Visi atau pandangan dan sikap tersebut juga saling berkelindan (tidak dapat dipisahkan secara kategori) dengan unsur-unsur ideologi lainnya. Yang jelas, dengan menampilkan produk (khususnya isi) surat kabar, visi Harian Pagi Padang Ekspres selalu mengacu/berlandaskan pada:

- 1) Falsafah negara Pancasila
- 2) Nilai-nilai kebangsaan (nasionalisme termasuk NKRI, dan bangsa-bangsa di dunia/kehidupan antar bangsa)

- 3) Sistem nilai budaya lokal (Adat dan Kebudayaan Minang Kabau)
- 4) Aspirasi rakyat yang hidup, berkembang berdasar proporsional (kepekaan sosial yang *Alert* atau *responsibilitive*).
- 5) Unsur-unsur intelektualitas atau disiplin ilmu dan modernisasi.
- 6) Bangunan dan kemajuan masyarakat atau daerah Sumatera Barat.
- 7) Akuntabilitas publik.

4.1.3.2 Misi Harian Pagi Padang Ekspres

Misi Harian Pagi Padang Ekspres dengan sendirinya merupakan realisasi atau perjalanan (kalimat aktif) dari visinya, yaitu:

- 1) Menegakkan esensi dan nilai-nilai falsafah negara pancasila, dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, termasuk disini taat asas (pola-pola yang sudah baku dan atau disepakati) dan taat hukum (semua produk hukum dasar dan hukum yang berada di bawahnya sampai ke tingkat paling rendah.
- 2) Mengembangkan dan membangun nilai-nilai kebangsaan (nasionalisme yang terbuka termasuk Negara Kesatuan Republik Indonesia/NKRI, dan menghormati prinsip-prinsip pergaulan sebangsa Indonesia dan antara bangsa-bangsa di dunia).
- 3) Revitalisasi dan modernisasi nilai-nilai budaya lokal (adat dan kebudayaan Minang Kabau) yang relevan dalam kehidupan yang berkemajuan dan beradab.

- 4) Mendengarkan, mengerti, memahami, meneruskan, memperjuangkan aspirasi rakyat yang hidup, berkembang/ berdasar/ proporsional dengan tingkat kepekaan sosial yang responsif/alertif (tinggi).
- 5) Mengembangkan pola pikir yang mengacu pada unsur-unsur intelektualitas/disiplin ilmu dan modernisasi.
- 6) Membangun dan memajukan masyarakat/daerah Sumatera Barat.
- 7) Ikut berperan dalam menciptakan perdamaian dan ketentraman kehidupan masyarakat.
- 8) Mengemban peran tegaknya prinsip-prinsip akuntabilitas publik, khususnya bagi semua pejabat publik.

4.1.4 Tujuan Penerbitan

Tujuan Penerbitan Harian Pagi Padang Ekspres

- 1) Membangun suatu penerbitan surat kabar yang sehat/maju/berkembang dan memenuhi harapan masyarakat dan para pemiliknya. Termasuk di sini menghasilkan produk surat kabar yang cerdas (*smart paper*), baik muatan maupun kemasannya (packaging atau perwajahan) dan memenuhi kebutuhan/membela (berpihak pada) kepentingan pada pembacanya terurai konsep produk/rubrikasi/pembagian halaman.
- 2) Mengembangkan usaha penerbitan dengan: merekrut/mendidik/mengembangkan/mengarahkan semua SDMnya sehingga mampu memahami visi, misi/tujuan penerbitan, menyusun program dan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan program, mengelola/memutar

sumber daya uang/modal secara cerdas/efisien/efektif/produktif, mendayagunakan segala peralatan kerja dan fasilitas kantor/manajemen lainnya secara seksama, sehingga mampu mencapai target usaha/meraih laba dan menyejahterakan karyawan serta mengembalikan modal (termasuk pinjaman).

- 3) Ikut berperan serta dalam membangun masyarakat dan daerah propinsi Sumatera Barat. Dalam hal ini, Harian Pagi Padang Ekspres berperan membangun opini yang kuat/objektif/terbuka/cerdas, mencerdaskan bangsa anak nagari Sumatera Barat (dari tidak tahu menjadi tahu, menawarkan solusi dan pikiran, membangun visi dan persepsi, membantu perumusan dan formulasi), mengontrol (agar proses selalu berada pada track-nya), membuat berbagai fungsi menjadi berperan sesuai status normatif atau status logisnya (misalnya, membuat parlemen berperan menyusun/mengesahkan peraturan daerah, membahas APBD secara terbuka dan melibatkan rakyat, dan mengontrol eksekutif agar menjalankan program dengan baik dan benar serta mencapai tujuan program), mengembangkan visi/persepsi dalam perspektif yang objektif/terbuka/cerdas, dan menyampaikann informasi secara objektif/berimbang/adil/independen.

4.1.5 Motto Perusahaan

Motto Harian Pagi Padang Ekspres adalah koran Nasional dari Sumatera Barat. Artinya, pengasuh dan jajaran produksi Harian Pagi Padang Ekspres menyatakan bahwa, visi mereka adalah visi nasional yang memandang dan memperlakukan setiap peristiwa dan masalah yang berkembang serta materi yang digali dalam konteks visi nasional (bukan sentralistik). Memandang semua peristiwa/masalah yang berkembang/materi yang digali sebagai bagian dari kepentingan bangsa Indonesia, dalam tata aturan dan ketentuan yang berlaku, aspirasi berkembang yang objektif/berdasar/proporsional, dan masyarakat dan daerah provinsi Sumatera Barat adalah bagian dari bangsa/negara Indonesia.

Perspektif ini tidak berarti sentralistik atau pola *top-down*, tapi menaati acuan-acuan negara yang sudah dinyatakan berlaku dan semua tata aturan (mulai UUD, UU sampai semua peraturan yang sudah disahkan/berlaku yang berada dibawahnya). Selain itu, juga memandang aspirasi objektif yang berdasar/relevan dalam konteks NKRI. Karena itu, pelaksanaan otonomi daerah harus berjalan sesuai dengan acuan hukumnya dan mencapai tujuan-tujuan dari prinsip, kemandirian (mengelola rumah tangga sendiri, mengembangkan potensi dan kekuatan daerah, menggali sumber pendapatan asli daerah/mengembangkan perekonomian daerah dan menggali potensi ekonomi daerah dan mengembangkannya, untuk mencapai kemandirian daerah), peningkatan jangkauan dan pelayanan pemerintah secara lebih dirasakan oleh masyarakat daerah, serta memfasilitasi/mengarahkan/mendorong perkembangan masyarakat daerah.

4.1.6 Komitmen dan Dedikasi

Harian Pagi Padang Ekspres memiliki komitmen dan dedikasi untuk memajukan masyarakat dan daerah provinsi Sumatera Barat dalam berbagai aspeknya. Dalam konteks ini antara lain, baik pak Rida K. Liamsi maupun Pak Dahlan Iskan sendiri menekankan kehadiran Harian Pagi Padang Ekspres yang harus berorientasi pada masyarakat daerah dan daerah Sumatera Barat sendiri. Dalam konteks ini, Pak Rida menekan aspek menjadi koran referensi. Dalam konteks ini Pak Dahlan secara khusus berbicara panjang lebar tentang peranan Harian Pagi Padang Ekspres ikut mendorong dengan keras dan terus menerus agar setiap kekuatan yang ada/terdapat di provinsi Sumatera Barat dan daerah-daerah kota/kabupaten mampu menghadapi tantangan otonomi daerah yang cenderung *counter productive* bagi daerah provinsi Sumatera Barat dan mampu keluar dan berhasil dalam pelaksanaan otonomi daerah. Khusus untuk redaksi, termasuk juga disini melihat masalah dari sudut kepentingan daerah dan menekankan nilai berita kedekatan (*proximity*, baik kedekatan secara fisik maupun kedekatan secara emosional/perhatian/kepedulian), menampilkan *local hero or local champion, regional proud*, dan seterusnya.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Faktor-faktor lingkungan internal

Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan internal surat kabar harian Padang Ekspres terdiri dari STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) dan Marketing Mix (*Product, Place, Promotion, Place*).

Berikut hasil penelitian mengenai faktor lingkungan internal surat kabar harian Padang Ekspres, perbandingannya terhadap surat kabar lokal pesaing (surat kabar harian Haluan), dan penilaian konsumen atau pelanggan terhadap surat kabar harian Padang Ekspres sebagai berikut:

A. STP

1. *Segmentation*

- a) Pada segmentasi geografis dengan mengacu pada wilayah, surat kabar harian Padang Ekspres membagi segmen pasar sasarannya ke seluruh wilayah yang meliputi provinsi Sumatera Barat, baik dari kabupaten sampai kecamatan. Karena Padang Ekspres merupakan grup dari Jawa Pos dimana setiap grup telah dikhususkan pada provinsi masing-masing dalam hal segmentasi pasar, maka Segmen pasar sasaran Padang Ekspres tidak boleh melewati provinsi Sumatera Barat atau tidak boleh melewati batas wilayah yang ditentukan. Menurut konsumen, tidak semua Koran dapat di pasarkan ke satu provinsi Sumatera Barat, masih banyak tempat yang belum terjangkau karena jauh nya lokasi dalam proses pendistribusian. Sedangkan surat kabar pesaing seperti Surat kabar harian

Haluan juga membagi pasar sasarannya ke wilayah provinsi Sumatera Barat, antara Padang Ekspres dan Haluan dari segi segmentasi geografis membagi pasar sasarannya pada wilayah yang sama.

- b) Pada segmen demografis surat kabar harian Padang Ekspres bersifat umum karena berita yang disampaikan cenderung mencakup semua segmen masyarakat, artinya semua elemen masyarakat bisa membaca konten surat kabar Jurnal Bogor baik anak-anak, remaja dan dewasa. Padang Ekspres lebih fokus menyajikan berita sebanyak 75% kepada masyarakat kelas menengah ke atas, karena masyarakat menengah keatas terdiri dari pengusaha, bisnisan, PNS, guru, ataupun anggota dewan dimana minatnya dalam membaca Koran lebih tinggi, sedangkan untuk masyarakat menengah 10%, dan untuk pemerintah 15%. surat kabar harian juga bersifat umum karena berita yang disampaikan mencakup semua segmen masyarakat.
- c) Pada segmen psikografis, surat kabar harian Padang Ekspres membagi berita kedalam halaman-halaman berbeda seperti ekonomi bisnis, olahraga, politik, nagari, budaya, dan kampus, semua halaman telah disesuaikan dengan kebutuhan pembacanya, misalkan penggemar sepakbola bisa membaca pada halaman olahraga, kalangan menengah ke atas yang lebih dominan terhadap kegiatan bisnis bisa membaca pada halaman ekonomi bisnis. Hal ini disesuaikan dengan minat para pembacanya. surat kabar harian Haluan juga membagi berita kedalam

rubrik-rubrik yang disesuaikan dengan kebutuhan pembacanya, penggemar sepakbola bisa membaca rubrik *soccer+*, kalangan menengah ke atas yang lebih dominan terhadap kegiatan bisnis bisa membaca rubrik *trend* bisnis.

- d) Pada segmen perilaku, para pembaca atau pihak yang ingin mengiklankan sebuah produk pada surat kabar harian Padang Ekspres bisa melakukannya dengan menyesuaikan dengan halaman yang tersedia. Jadi, halaman, konten dan iklan akan terlihat sinergis antara satu dan lainnya. Menurut pendapat konsumen, setiap halaman dapat diketahui berbagai informasi yang lengkap. Sama halnya dengan Padang Ekspres, Koran Haluan juga menyesuaikan halaman yang tersedia sehingga terlihat sinergis.

2. Targeting

Target surat kabar harian Padang Ekspres adalah konsumen yang membutuhkan informasi mengenai kondisi di wilayah Padang dan sekitarnya. Pasar sasaran surat kabar harian Padang Ekspres termasuk kategori massal yang meliputi masyarakat pada umumnya dan kalangan menengah ke atas yang berkecimpung di institusi pemerintahan, para pengusaha, kaum intelektual, politikus, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan para birokrat yang membutuhkan informasi yang tepat dalam mengambil keputusan. Menurut pendapat pelanggan, Selain masyarakat menengah ke atas, ada banyak masyarakat umum yang telah berlangganan Koran Padang Ekspres.

Surat kabar Haluan juga menargetkan pasar sasarannya pada masyarakat atau konsumen di kalangan menengah ke atas seperti pemerintahan, pengusaha, dan lainnya.

3. Positioning

Surat kabar harian Padang Ekspres adalah Koran lokal yang paling menguasai pasar di Sumatera Barat, pada tahun 2008 Padang Ekspres telah menjadi market leader pada industri percetakan Koran lokal di Sumatera Barat, Surat kabar harian Padang Ekspres menyajikan berita secara lebih mendalam bagi warga Padang dan sekitarnya dengan mencerminkan berita lokalitas namun tidak lupa dengan berita nasional. Dengan *market* penjualan yang baik, perusahaan berharap untuk terus berkembang dan menjadi surat kabar lokal terbaik di wilayah Padang. Menurut pendapat dari pelanggan, Padang Ekspres telah lama dikenal sebagai Koran yang sukses, terbukti pada perayaan Hari Pers Nasional HUT ke-9 Padang Ekspres kembali keluar sebagai pemenang salah satu pemenang karya sampul wajah media cetak atau Indonesia Print Media Awards (IPMA).

Posisi surat kabar harian Haluan saat ini dikategorikan sebagai surat kabar lokal daerah Sumatera Barat yang berkembang baik, namun masih berada di bawah level surat kabar harian Padang Ekspres. Surat kabar Haluan berharap untuk terus berkembang dan menjadi surat kabar lokal terbaik di wilayah Padang.

B. Marketing Mix

1. Product

Padang Ekspres melakukan proses produksi menggunakan mesin cetak sendiri, Padang Ekspres memiliki satu unit mesin produksi yang memiliki 4 gerbang proses mencetak Koran, sebelum diproses menggunakan mesin, sebelumnya berita yang telah diliput oleh wartawan dan telah melalui tahap editing oleh redaktur, proses cetak melalui komputer terlebih dahulu, kemudian di print hingga melakukan proses percetakan menggunakan mesin cetak, proses produksi dilakukan dengan menggunakan teknologi yang canggih, sehingga tidak membutuhkan waktu yang lama dalam memproduksi Koran. Namun, adapun kendala dalam proses produksi, apabila listrik mati maka mesin cetak tidak bisa dioperasikan, sehingga mengakibatkan terbuangnya waktu untuk mendistribusikan Koran. Namun, kenaikan harga bahan baku mengakibatkan perusahaan mengurangi jumlah produksi oplah sehingga berakibat pada penurunan jumlah penjualan seperti di bawah ini:

Tabel 4.1

Data Oplah Surat Kabar Harian Padang Ekspres

Tahun	Jumlah Oplah rata-rata	Penjualan Rata-rata
2014	38.500 eksemplar/hari	77% dari total oplah/hari
2015	35.700 eksemplar/hari	76% dari total oplah/hari
2016	30.100 eksemplar/hari	72% dari total oplah/hari
2017	25.400 eksemplar/hari	75% dari total oplah/hari

Sumber: surat kabar harian Padang Ekspres

Berdasarkan tabel diatas, sejak tiga tahun terakhir telah terjadi penurunan jumlah oplah perharinya, sehingga mengakibatkan penurunan terhadap jumlah penjualan perharinya.

Karena keadaan ekonomi surat kabar Haluan juga mengalami penurunan jumlah produksi oplah pada tahun 2017 seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Data Oplah Surat Kabar Harian Haluan

Tahun	Jumlah Oplah rata-rata	Penjualan Rata-rata
2014	19.970 eksemplar/hari	67% dari total oplah/hari
2015	21.998 eksemplar/hari	68% dari total oplah/hari
2016	21.050 eksemplar/hari	71% dari total oplah/hari
2017	20.530 eksemplar/hari	68% dari total oplah/hari

Sumber: <http://ejournal.unp.ac.id>

Dari tabel 4.1 dan 4.2 di atas dapat dilihat bahwa Padang Ekspres dan haluan sama-sama mengalami penurunan jumlah oplah dan penurunan pembelian per harinya yang diakibatkan oleh kondisis ekonomi, namun Padang Ekspres masih lebih unguu dari Haluan karena jumlah oplah yang diproduksi oleh Padang Ekspres labih banyak daripada yang diproduksi oleh Haluan, sehingga penjualan yang dihasilkan Padang Ekspres lebih banyak daripada penjualan Haluan.

2. *Price*

Harga jual surat kabar harian Padang Ekspres kepada konsumen saat ini adalah Rp 4.000, harga Koran bisa naik dari harga awalnya apabila telah ditambahkan dengan biaya transportasi, semakin jauh area distribusi maka semakin mahal harga koran. Proses penetapan harga surat kabar harian Padang Ekspres tergantung pada biaya produksi, apabila biaya produksi naik

diakibatkan naiknya harga bahan baku seperti kertas dan tinta maka mengakibatkan perusahaan menaikkan harga jual produk. Menurut pendapat konsumen, harga yang ditawarkan oleh pengecer, lebih mahal daripada harga yang dibandrol oleh Padang Ekspres. Harga yang ditawarkan surat kabar Haluan saat ini Rp 4000, sama halnya dengan Padang Ekspres, surat kabar haluan mempertimbangkan harga sesuai dengan keadaan ekonomi, daya beli masyarakat, agen dan pengecer.

3. *Promotion*

Pada awal berdirinya surat kabar harian Padang Ekspres, perusahaan banyak melakukan kegiatan promosi seperti promosi dengan cara door to door, membagikan Koran secara gratis di lampu merah, mengadakan *event*, mengadakan kegiatan social, melakukan gebyar setiap tahunnya dimana Kegiatan ini mendapat sambutan positif masyarakat Padang, yang didukung dengan memberikan *surprise* kepada pelanggan berupa sepeda motor hingga mobil dan hadiah umroh. Kegiatan promosi ini sangat efektif, setelah berjalan selama 4 tahun, Padang Ekspres telah memiliki brand image dimata masyarakat sebagai Koran lokal yang ada di kota Padang.

Surat kabar Haluan juga melakukan promosi melalui kegiatan event, kegiatan sosial, dan gebyar. Memasuki tahun ke enam Haluan tumbuh secara pasti meski belum optimal dimana sebelumnya menjelang tahun 2010, pergerakan haluan semakin melambat, kualitas cetak dan penampilannya

jauh tertinggal dan isinya tidak terkelola dengan baik dan oplah nya semakin menurun. (www.harianhaluan.com)

4. *Place/distribution*

Proses distribusi surat kabar harian Padang Ekspres menggunakan sistem estafet, Proses distribusi berawal dari percetakan, setelah melakukan percetakan selanjutnya melakukan ekspedisi, dimana Koran yang telah dicetak akan didistribusikan ke daerah se Sumatera Barat, setiap daerah memiliki tempat penitipan Koran yang sebelumnya, dari tempat penitipan Koran selanjutnya loper yang bertugas untuk mengantarkan Koran dari rumah ke rumah hingga sampai ke tangan konsumen. Surat kabar harian tidak menggunakan agen sehingga dapat mempercepat proses distribusi. Beberapa kendala yang bisa terjadi dan menghambat proses distribusi seperti pemadaman listrik yang mengakibatkan mesin cetak berhenti beroperasi, hal ini mengakibatkan keterlambatan dalam melakukan distribusi.

Sedangkan proses Pendistribusian surat kabar Haluan dilakukan oleh bagian sirkulasi melalui beberapa agen. Proses distribusi berawal dari percetakan yang kemudian ke para agen dan dilanjutkan ke sub agen, hingga terakhir ke pengecer. Kegiatan distribusi yang dilakukan oleh surat kabar Haluan memakan waktu lebih banyak dan juga memiliki beberapa kendala, maka kegiatan distribusi Padang Ekspres lebih efektif.

4.2.2 Faktor-faktor lingkungan eksternal

Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan eksternal perusahaan meliputi lingkungan jauh dan lingkungan industri. Berikut hasil penelitian mengenai faktor lingkungan eksternal surat kabar harian Padang Ekspres dan perbandingannya terhadap surat kabar lokal pesaing (surat kabar harian Haluan) sebagai berikut:

A. Lingkungan Jauh

1. Faktor Politik

Keberadaan surat kabar harian Padang Ekspres dan kebebasannya dalam mendapatkan berita serta menyalurkannya kepada khalayak ramai dilindungi oleh Undang-Undang Pers No. 40 tahun 1999. Keberadaan undang-undang inilah yang ikut mendorong dan melindungi tumbuh kembangnya berbagai perusahaan di bidang informasi dan media cetak seperti surat kabar harian Padang Ekspres dan surat kabar Haluan.

2. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi berdampak terhadap perkembangan surat kabar Padang Ekspres, dan juga berdampak sama terhadap Koran Haluan. lemahnya taraf hidup masyarakat Sumatera Barat yang diakibatkan oleh kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) menimbulkan keresahan bagi masyarakat pada umumnya. Rata-rata masyarakat di daerah Sumatera Barat berpenghasilan sebagai petani dan pedagang, contohnya petani sawit, jika harga sawit menurun maka pendapatan menurun, begitu pula dengan pedagang apabila

penjualannya menurun maka pengeluarannya akan dibatasi, kondisi seperti ini mengakibatkan pembelian terhadap surat kabar juga akan mengalami penurunan karena konsumen Koran memilih untuk berhenti berlangganan, sehingga terjadi pengurangan jumlah produksi dan margin *profit* perusahaan akan semakin kecil.

3. Faktor Sosial

Dalam kehidupan sosial masyarakat Sumatera Barat membutuhkan sarana komunikasi yang memadai. Seiring dengan perkembangan zaman, masyarakat semakin terdorong untuk memperoleh informasi secara lebih cerdas, bijak dan mampu menyalurkan informasi untuk kepentingan publik. Masyarakat saling berkomunikasi untuk memenuhi kebutuhan informasi dan dapat menjalin mobilitas sosial. Oleh karena itulah surat kabar harian Padang Ekspres ataupun surat kabar Haluan hadir dengan menampilkan berita lokal yang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekitar.

4. Faktor Teknologi

Padang Ekspres yang melakukan proses produksi menggunakan mesin yang canggih, kecepatan produksi Padang Ekspres merupakan kelebihan yang dimiliki Padang Ekspres apabila dibandingkan dengan surat kabar lain yang menggunakan proses yang lebih sederhana sehingga memakan banyak waktu. Sisi lain dari kemajuan teknologi juga dirasakan oleh karyawan di bidang layout, karena dengan menggunakan spesifikasi komputer yang lebih baik tentunya akan sangat memudahkan proses kerja.

B. Lingkungan Industri

1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Kebebasan setiap orang untuk menyampaikan pendapat, membuat berita dan menyampaikan informasi di Indonesia semakin mudah dan fleksibel dengan adanya dukungan dari pemerintah melalui Undang-Undang No. 40 tahun 1999. Undang-undang ini bisa menjadi acuan bagi orang-orang yang berkompeten untuk membangun sebuah surat kabar baru yang bisa saja menyaingi surat kabar yang sudah ada ataupun surat kabar ternama sekalipun. Tentunya ini merupakan sebuah ancaman bagi Padang Ekspres maupun surat kabar Haluan yang bisa datang setiap saat. Oleh karenanya, Padang Ekspres harus senantiasa waspada dan tetap menunjukkan persaingan yang kompetitif dan terus melakukan evaluasi untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar dan mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Persaingan Sesama Perusahaan di dalam Industri

Seiring semakin berkembangnya informasi, maka kebutuhan akan informasi tersebut juga akan semakin besar. Setiap perusahaan surat kabar di wilayah Padang termasuk Padang Ekspres maupun Haluan dituntut untuk bekerja secara maksimal dalam mempertahankan posisinya di pangsa pasar yang terus menggeliat. surat kabar harian Padang Ekspres dalam bisnis surat kabar lokal menunjukkan keunggulan yang paling tinggi dibanding Koran lokal lainnya, Padang Ekspres menyajikan berita yang lebih mendalam

sehingga konsumen tertarik kepada berita yang disampaikan oleh surat kabar harian Padang Ekspres.

3. Ancaman dari Produk Pengganti

Ancaman dari produk pengganti (substitusi) seperti media elektronik berupa radio, televisi dan internet merupakan ancaman nyata bagi Padang Ekspres maupun Haluan, karena berita yang baru saja terjadi bisa langsung disampaikan secara *real time* oleh media elektronik, sehingga masyarakat bisa menikmati berita secara langsung, sedangkan untuk membaca berita melalui surat kabar harus menunggu hingga esok hari karena surat kabar harus melalui proses produksi terlebih dahulu. Keadaan ini mengakibatkan konsumen untuk beralih memperoleh informasi menggunakan media elektronik yang lebih cepat penyampaiannya dan juga memiliki tampilan yang lebih menarik.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Buyers*)

Padang Ekspres tidak melakukan tawar menawar dengan pembeli dalam menentukan harga karena Padang Ekspres telah membandrol harga pas yang telah disesuaikan dengan kemampuan pembeli, dengan harga yang lebih menarik dan kualitas berita yang mumpuni tentunya menjadi perhatian khusus bagi pembeli di wilayah Padang. Sedangkan surat kabar Haluan menjadikan Kekuatan tawar menawar pembeli menjadi salah satu acuan penetapan harga produk.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Suppliers*)

Pemasok merupakan salah satu pihak yang menjadi alur distribusi produk hingga bisa sampai ke tangan konsumen. Namun, kenaikan harga bahan baku kertas dan tinta secara langsung akan meningkatkan harga jual produk di pasar. Akibatnya pemasok yang merasa tidak nyaman dengan kenaikan harga produk akan beralih ke produk lain yang relatif lebih murah tentunya. Surat kabar Haluan mengalami beberapa kendala tawar menawar kepada agen, karena kenaikan harga jual yang terjadi akibat naiknya harga bahan baku.

5. Pengaruh Kekuatan *Stakeholder* lainnya

Stakeholder merupakan pihak yang memberikan andil tersendiri bagi perkembangan PT. Intermedia Pers. Surat Kabar Harian Padang Ekspres sendiri merupakan pengembangan dari Grup Jawa Pos yang lebih dulu ada. Keberadaan Grup Jawa Pos sebagai salah satu *stakeholder* ikut memberikan andil tersendiri bagi surat kabar harian Padang Ekspres, dengan *brand image* dari Jawa Pos yang sudah dibentuk hingga dikenal masyarakat luas, diharapkan akan memperkuat citra surat kabar harian Padang Ekspres, sehingga terbentuk kepercayaan yang sama dari masyarakat akan kualitas dari surat kabar harian Padang Ekspres sendiri. Sedangkan Koran Haluan saat ini merupakan bagian dari Basko Group yang juga mengelola Koran lainnya seperti Haluan Riau dan Haluan Kepri. Basko Grup merupakan *stakeholder* yang ikut andil tersendiri bagi surat kabar Haluan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Analisis Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Lingkungan Internal surat kabar harian Padang Ekspres, berikut hasil perbandingan antara teori dengan hasil penelitian di Padang Ekspres yang meliputi STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) dan Marketing Mix (*Product, Place, Promotion, Place*)

A. STP

1. Segmentation

Segmentation adalah membagi pasar menjadi kelompok-kelompok kecil dengan kebutuhan, karakteristik atau perilaku yang berbeda yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri (Kotler 2008:46).

Kotler (2008:46), mengklasifikasikan segmentasi pasar berdasarkan empat variabel berikut:

- a. Segmentasi Geografis adalah pembagian pasar menjadi unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian, wilayah, kabupaten, kota dan lingkungan sekitar. Pada segmentasi geografis surat kabar harian Padang Ekspres membagi segmen pasar sasarannya ke seluruh wilayah yang meliputi provinsi Sumatera Barat, baik dari kabupaten sampai kecamatan.
- b. Segmentasi Demografis adalah pembagian pasar menjadi kelompok berdasarkan variabel seperti usia, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi dan kebanggaan. Pada segmen demografis surat kabar harian Padang Ekspres

bersifat umum karena berita yang disampaikan cenderung mencakup semua segmen masyarakat, artinya semua elemen masyarakat bisa membaca konten surat kabar Jurnal Bogor baik anak-anak, remaja dan dewasa.

- c. Segmentasi Psikografis adalah pembagian pasar menjadi kelompok berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup atau karakteristik kepribadian. Pada segmen psikografis, surat kabar harian Padang Ekspres membagi berita kedalam halaman-halaman berbeda seperti ekonomi bisnis, olahraga, politik, nagari, budaya, dan kampus, semua halaman telah disesuaikan dengan kebutuhan pembacanya.
- d. Segmentasi Perilaku adalah pembagian pasar menjadi kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan atau respons konsumen terhadap sebuah produk. Pada segmen perilaku, para pembaca atau pihak yang ingin mengiklankan sebuah produk bisa melakukannya dengan menyesuaikan dengan halaman yang tersedia. Jadi, halaman, konten dan iklan akan terlihat sinergis antara satu dan lainnya.

2. Targeting

Targeting adalah proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki (Kotler 2008:238). Target surat kabar harian Padang Ekspres adalah konsumen menengah ke atas yang berkecimpung di institusi pemerintahan, para pengusaha, kaum intelektual, politikus, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan para birokrat yang membutuhkan informasi yang tepat dalam mengambil keputusan.

3. Positioning

Tjiptono (2008:62), mendefenisikan *positioning* sebagai upaya identifikasi, pengembangan dan komunikasi keunggulan yang bersifat khas dan unik sedemikian rupa sehingga produk dan jasa perusahaan dipersepsikan lebih superior dan khusus (*distinctive*) dibandingkan produk dan jasa para pesaing dalam benak pasar sasaran. Surat kabar harian Padang Ekspres berhasil mendapatkan posisi sebagai Koran lokal yang paling menguasai pasar di Sumatera Barat, pada tahun 2008 Padang Ekspres telah menjadi market leader pada industri percetakan Koran lokal di Sumatera Barat.

B. Marketing Mix

Bauran pemasaran menurut Assauri (2010:5), adalah strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menyajikan penawaran produk pada segmen pasar tertentu, yang merupakan pasar sasarannya.

a) Product

Product berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran (Kotler 2008:266). Produk yang dihasilkan oleh Padang Ekspres yaitu satu jenis produk berupa Surat Kabar atau koran yang menyajikan informasi untuk wilayah Padang dan sekitarnya.

b) Price

Rangkuti (2002:229) menjelaskan bahwa *price* adalah harga jual per unit yang akan ditawarkan kepada pelanggan untuk produk dan jasa yang kita tawarkan tersebut. Harga jual surat kabar harian Padang Ekspres kepada konsumen saat ini

adalah Rp 4.000 dan kepada agen tergantung dimana agen itu menjualkan korannya, harga Koran bisa naik dari harga awalnya apabila telah ditambahkan dengan biaya transportasi, semakin jauh area distribusi maka semakin mahal harga koran.

Proses penetapan harga surat kabar harian Padang Ekspres tergantung pada biaya produksi, apabila biaya produksi naik diakibatkan naiknya harga bahan baku seperti kertas dan tinta maka mengakibatkan perusahaan menaikkan harga jual produk. Kenaikan harga bahan baku mengakibatkan penurunan oplah, pada tahun 2017 oplah mencapai 25.000 perhari, sejak tiga tahun terakhir telah terjadi penurunan oplah hingga 4.000 per harinya, naiknya harga jual mengakibatkan permintaan terhadap pembelian berkurang. Berkurangnya pembelian mengakibatkan berkurangnya pembaca hingga mencapai 10%.

c) *Promotion*

Promotion berarti aktifitas yang menyampaikan manfaat produk yang membujuk pelanggan membelinya (Kotler 2008:28). Menurut Tjiptono (2008:221), bentuk promosi dapat dibedakan berdasarkan tugas-tugas khususnya, beberapa tugas tersebut sering disebut bauran promosi (*promotion mix, promotion blend, communication mix*) adalah:

1) *Personal selling* adalah komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian akan mencoba dan membelinya. Dalam kegiatan personal selling, Pada awal berdirinya surat kabar harian Padang Ekspres, perusahaan banyak melakukan

kegiatan promosi seperti promosi dengan cara door to door, Padang ekspres langsung mengenalkan produk secara langsung dari rumah ke rumah.

- 2) *Mass selling* merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi khalayak ramai dalam satu waktu. Padang Ekspres tidak menggunakan media komunikasi dalam mengenalkan produknya.
- 3) Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat di atur untuk merangsang pembelian produk dengan segera dan/atau meningkatkan jumlah barang yang dibeli pelanggan. Padang Ekspres melakukan kegiatan ini dengan memberikan *surprise* kepada pelanggan berupa sepeda motor hingga mobil dan hadiah umroh.
- 4) *Public relation* (hubungan masyarakat) merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan, dan sikap berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut. Padang Ekspres mengadakan *event*, mengadakan kegiatan social, dan melakukan gebyar setiap tahunnya.
- 5) *Direct marketing* adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif, yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur dan atau transaksi di sembarang lokasi. Padang Ekspres tidak melakukan pemasaran dengan media iklan.

d) *Distribution/Place*

Pendistribusian dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen

kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat dan saat dibutuhkan) (Tjiptono, 2008:185).

Proses distribusi surat kabar harian Padang Ekspres menggunakan sistem estafet, Proses distribusi berawal dari percetakan, setelah melakukan percetakan selanjutnya melakukan ekspedisi, dimana Koran yang telah dicetak akan didistribusikan ke daerah se Sumatera Barat, setiap daerah memiliki tempat penitipan Koran yang sebelumnya, dari tempat penitipan Koran selanjutnya loper yang bertugas untuk mengantarkan Koran dari rumah ke rumah hingga sampai ke tangan konsumen. Surat kabar harian tidak menggunakan agen sehingga dapat mempercepat proses distribusi. Beberapa kendala yang bisa terjadi dan menghambat proses distribusi seperti pemadaman listrik yang mengakibatkan mesin cetak berhenti beroperasi, hal ini mengakibatkan keterlambatan dalam melakukan distribusi.

4.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Lingkungan Internal surat kabar harian Padang Ekspres, berikut hasil perbandingan antara teori dengan hasil penelitian di Padang Ekspres yang terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan industri sebagai berikut:

A. Lingkungan Jauh

Umar (2008:32), berpendapat bahwa lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju dan juga dapat

menjadi hambatan serta ancaman untuk maju. Faktor-faktor utama dalam lingkungan jauh terdiri dari:

a) Faktor Politik

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk maju dan berkembang. Dalam mendapatkan berita serta menyalurkannya kepada khalayak ramai surat kabar harian Padang Ekspres dilindungi oleh Undang-Undang Pers No. 40 tahun 1999. Keberadaan undang-undang inilah yang ikut mendorong dan melindungi tumbuh kembangnya berbagai perusahaan di bidang informasi dan media cetak seperti Padang Ekspres.

b) Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara cukup berpengaruh terhadap iklim berbisnis perusahaan. Pemerintah dan masyarakat harus bekerja sama demi meningkatkan kondisi ekonomi ke arah yang lebih baik sehingga perusahaan dapat maju dan berkembang. Faktor ekonomi berdampak terhadap kehidupan masyarakat Indonesia, warga Padang pada khususnya. Rata-rata masyarakat di daerah Sumatera Barat berpenghasilan sebagai petani dan pedagang, contohnya petani sawit, jika harga sawit menurun maka pendapatan menurun, begitu pula dengan pedagang apabila penjualannya menurun maka pengeluarannya akan dibatasi, kondisi seperti ini mengakibatkan permintaan terhadap surat kabar Padang Ekspres akan mengalami penurunan, pengurangan jumlah produksi dan margin *profit* perusahaan akan semakin kecil.

c) Faktor Sosial

Kondisi sosial yang berubah-ubah yang terjadi di masyarakat ikut mempengaruhi perusahaan, beberapa aspek sosial yang terlibat diantaranya adalah sikap, gaya hidup, adat-istiadat dan kebiasaan orang-orang yang berada di lingkungan eksternal perusahaan yang dikembangkan, misalnya dari kondisi kultural, ekologis, demografis, religius, pendidikan dan etnis.

Keadaan sosial masyarakat Sumatera Barat yang semakin mengikuti perkembangan zaman akan semakin mendorong masyarakat untuk memperoleh informasi secara lebih cerdas, bijak dan mampu menyalurkan kepentingan publik. Oleh karena itulah surat kabar harian Padang Ekspres hadir dengan menampilkan berita lokal yang akurat dan mampu memenuhi kebutuhan berita masyarakat sekitar.

d) Faktor Teknologi

Teknologi tidak hanya mencakup hal-hal yang bersifat baru, akan tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau berbagai metode baru dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, yang berarti bahwa teknologi memberikan sebuah gambaran yang luas, seperti: mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan.

Dari segi teknologi. Padang Ekspres yang melakukan proses produksi menggunakan mesin yang canggih, kecepatan produksi merupakan sebuah kelebihan apabila dibandingkan dengan proses yang lebih sederhana yang pasti memakan banyak waktu. Sisi lain dari kemajuan teknologi juga dirasakan oleh karyawan di bidang layout, karena dengan menggunakan spesifikasi komputer yang lebih baik tentunya akan sangat memudahkan proses kerja.

2. Lingkungan Industri

Umar (2008:8), mengatakan bahwa aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri perlu untuk dianalisis. Berikut adalah enam aspek atau variabel yang membentuk model strategi bersaing:

a) Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Oleh karenanya, Padang Ekpres harus senantiasa waspada dan tetap menunjukkan persaingan yang kompetitif dan terus melakukan evaluasi untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar dan mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik.

b) Persaingan Sesama Perusahaan di Dalam Industri

Persaingan sesama industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dari segi persaingan, Padang Ekspres dalam bisnis surat kabar lokal menunjukkan keunggulan yang paling tinggi dibanding Koran lokal lainnya, Padang Ekspres menyajikan berita yang lebih mendalam sehingga konsumen tertarik kepada berita yang disampaikan oleh surat kabar harian Padang Ekspres.

c) Ancaman dari Produk Pengganti

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing dengan produk pengganti. Walaupun memiliki karakteristik yang berbeda, barang substitusi mampu memberikan barang atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi akan semakin kuat bilamana konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi tersebut memiliki harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industry.

Teknologi informasi seperti radio, televisi dan internet merupakan ancaman bagi Padang Ekspres, Melalui tiga jenis media tersebut, berita yang baru saja terjadi bisa langsung disampaikan secara *real time*, artinya masyarakat yang mempunyai media akses tersebut bisa menikmati berita terkini secara langsung, keadaan seperti ini yang merupakan titik lemah dari surat kabar Padang Ekspres dimana masyarakat penikmat berita melalui surat kabar harus menunggu hingga esok hari karena surat kabar harus melalui proses produksi terlebih dahulu.

d) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Buyers*)

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya.

Sedangkan Padang Ekspres tidak melakukan tawar menawar dengan pembeli dalam menentukan harga karena Padang Ekspres telah membandrol harga pas yang telah disesuaikan dengan kemampuan pembeli, dengan harga yang lebih menarik dan

kualitas berita yang mumpuni tentunya menjadi perhatian khusus bagi pembeli di wilayah Padang.

e) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Suppliers*)

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok merupakan salah satu pihak yang menjadi alur distribusi produk hingga bisa sampai ke tangan konsumen. Namun, banyak hal diluar kemampuan Padang Ekspres yang menjadi penyebab naiknya harga suatu barang, misalnya kenaikan harga bahan baku kertas dan tinta yang secara langsung juga meningkatkan harga jual produk di pasar. Akibatnya pemasok yang merasa tidak nyaman dengan kenaikan harga produk akan beralih ke produk lain yang relatif lebih murah tentunya.

f) Pengaruh Kekuatan *Stakeholder* lainnya

Kekuatan keenam yang ditambahkan oleh Freeman yang dikutip oleh Wheelen Hunger adalah berupa kekuatan diluar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan secara langsung bagi perusahaan. *Stakeholder* yang dimaksud antara lain adalah pemerintah, serikat pekerja, lingkungan masyarakat, kreditor, pemasok, asosiasi dagang, kelompok yang mempunyai kepentingan lain dan pemegang saham. Pengaruh masing-masing *stakeholder* bervariasi di antara industri satu dan lainnya.

Keberadaan Grup Jawa Pos sebagai salah satu *stakeholder* ikut memberikan andil tersendiri bagi surat kabar harian Padang Ekspres, dengan *brand image* dari Jawa Pos yang sudah dibentuk hingga dikenal masyarakat luas, diharapkan akan

memperkuat citra surat kabar harian Padang Ekspres, sehingga terbentuk kepercayaan yang sama dari masyarakat akan kualitas dari surat kabar harian Padang Ekspres sendiri.

4.4 Identifikasi Lingkungan Internal

Lingkungan internal surat kabar Padang Ekspres terdiri dari berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Padang Ekspres, kekuatan dan kelemahan diperoleh berdasarkan pada hasil penelitian dan berdasarkan perbandingan terhadap surat kabar pesaing (surat kabar Haluan) yaitu sebagai berikut:

4.4.1 Kekuatan

1. Konsep dan kualitas berita surat kabar harian Padang Ekspres

Padang Ekspres sebagai salah satu perusahaan percetakan Koran lokal di Sumatera Barat, mempunyai konsep dan kualitas berita yang berbeda dengan Koran lokal lainnya, dalam menyajikan berita Padang Ekspres menyampaikannya secara mendalam, berita yang disajikan dirinci lebih lengkap sehingga memberikan informasi yang lebih akurat terhadap pembaca setia Koran Padang Ekspres.

Dapat dilihat pada tabel 4.1 dan 4.2 (Halaman 64), bahwa Padang Ekspres dibandingkan dengan surat kabar Haluan memiliki penjualan yang lebih tinggi, penjualan yang tinggi ini dikarenakan Padang Ekspres memiliki jumlah pembaca yang lebih tinggi pula, banyaknya jumlah pembaca yang dimiliki oleh Padang Ekspres dibandingkan surat kabar Haluan dikarenakan Padang Ekspres mempunyai konsep dan kualitas berita yang menarik dimata

masyarakat, dan Padang Ekspres menargetkan seluruh masyarakat sampai ke pelosok daerah Sumatera Barat yang belum terjangkau tempat tinggalnya bisa membaca berita yang disajikan Padang Ekspres.

2. Area distribusi produk yang luas

Melihat perkembangan informasi yang terus berkembang dan keberadaan teknologi sebagai penunjang, maka setiap bagian masyarakat akan semakin menjadikan berita sebagai bagian dari kebutuhannya. Area distribusi surat kabar harian Padang Ekspres hingga saat ini sudah meliputi satu provinsi Sumatera Barat.

3. Kegiatan promosi yang dilakukan

Pada awal berdirinya surat kabar harian Padang Ekspres, perusahaan banyak melakukan kegiatan promosi seperti promosi dengan cara door to door, membagikan Koran secara gratis di lampu merah, mengadakan *event*, mengadakan kegiatan sosial, melakukan gebyar setiap tahunnya dimana Kegiatan ini mendapat sambutan positif masyarakat Padang, yang didukung dengan memberikan *surprise* kepada pelanggan berupa sepeda motor hingga mobil dan hadiah umroh. Kegiatan promosi ini sangat efektif, setelah berjalan selama 4 tahun, Padang Ekspres telah memiliki brand image dimata masyarakat sebagai Koran lokal yang ada di kota Padang.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh Padang Ekspres jauh lebih efektif dibandingkan yang dilakukan oleh surat kabar Haluan yang tidak

melakukan promosi secara door to door dan membagikan Koran secara gratis di lampu merah.

4. Fasilitas kerja yang memadai kepada karyawan

Setiap karyawan di perusahaan Padang Ekspres mendapatkan fasilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka, perusahaan yakin bahwa sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan didukung oleh fasilitas kerja yang mumpuni akan menghasilkan *output* yang baik pula.

5. Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi kepada perusahaan

Padang Ekspres berkembang sangat cepat, antara lain karena didukung oleh tenaga-tenaga muda yang terampil dibidang jurnalistik, dengan strata pendidikan terendah adalah S1. Tingkat loyalitas karyawan terlihat pada ketekunan karyawan dalam bekerja di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi bagi perusahaan.

6. Brand Image yang kuat di wilayah Padang

Sebagai salah satu surat kabar lokal yang muncul sebagai anak grup Jawa Pos yang telah lebih dikenal masyarakat sebelumnya, surat kabar harian Padang Ekspres memiliki peluang dapat bersaing dengan berbagai surat kabar lokal sejenis dan nasional lainnya. Perusahaan ini bersaing secara ketat untuk menempatkan produknya di pasar, perusahaan melakukan promosi dengan tekun hingga keberadaan Padang Ekspres telah lebih dahulu menguasai pasar dan memiliki *brand image* yang kuat dibandingkan surat kabar lokal lainnya

di Sumatera Barat (seperti surat kabar Haluan). (hasil wawancara dengan Sarbidin manajer pemasaran Padang Ekspres).

7. Daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya

Surat kabar harian Padang Ekspres sudah memiliki daya saing yang begitu tinggi untuk menghadapi surat kabar lain sehingga lebih menguasai pasar dan memiliki pelanggan tetap yang cukup banyak. Daya saing yang kuat menjadi elemen yang harus dievaluasi agar perusahaan mampu bertahan, berkembang dan terus maju.

Tingginya daya saing yang dimiliki oleh Padang Ekspres terhadap surat kabar lokal lainnya dapat dilihat pada tabel 4.1 dan 4.2 (Halaman 64) dimana surat kabar harian Padang Ekspres dari tahun 2014-2017 memiliki jumlah oplah yang lebih tinggi dan juga memiliki jumlah penjualan yang lebih tinggi dari surat kabar Haluan.

8. Memiliki mesin produksi sendiri

Surat kabar Padang Ekspres melakukan proses produksi menggunakan mesin produksi sendiri. Berita yang sudah disusun sesuai dengan formatnya langsung dilakukan proses percetakannya menggunakan mesin produksi milik sendiri sehingga tidak membutuhkan waktu lama dalam proses produksi, kemudian produk yang telah jadi dikirimkan oleh petugas ekspedisi kepada tempat penitipan hingga Koran-koran tersebut diantarkan oleh loper Koran langsung ke rumah-rumah pelanggan Koran Padang Ekspres. Jika tidak ada mesin produksi sendiri maka akan menjadi hambatan karena biaya yang

dikeluarkan untuk satu kali proses produksi sangat mahal, sehingga dengan adanya mesin produksi sendiri akan sangat mengurangi biaya cetak yang tinggi dan meningkatkan *profit* perusahaan. Sedangkan surat kabar harian menggunakan system jarak jauh dalam melakukan proses produksi, dan akan mengalami waktu lebih lama dan kendala terhadap koneksi internet yang digunakan.

4.4.2 Kelemahan

1. Daya beli masyarakat yang terus menurun

Memburuknya kondisi ekonomi mengakibatkan berkurangnya daya beli masyarakat, daya beli yang rendah menjadi kelemahan bagi perusahaan, namun jika dengan daya beli yang semakin tinggi maka pembeli akan semakin loyal dalam membelanjakan uangnya.

Dapat dilihat pada tabel 4.1 (Halaman 64) bahwa surat kabar harian Padang Ekspres terus mengalami penurunan jumlah penjualan sejak 4 tahun terakhir, ini diakibatkan karena daya beli masyarakat yang terus menurun, sehingga masyarakat yang biasanya berlangganan Koran memilih untuk berhenti berlangganan Koran.

2. Kenaikan harga jual yang mengakibatkan penurunan terhadap permintaan pembelian

Kenaikan harga merupakan suatu permasalahan yang selalu terjadi di dalam kegiatan ekonomi dan sangat berpengaruh terhadap permintaan pembelian, akibatnya pembeli yang merasa tidak nyaman dengan kenaikan

harga produk akan beralih ke produk lain yang relatif lebih murah ataupun melakukan penghematan konsumsi dengan berhenti berlangganan koran sehingga mengakibatkan penurunan jumlah pembelian.

3. Kenaikan harga bahan baku yang mengakibatkan penurunan jumlah produksi
Tingginya harga bahan baku dalam proses produksi membuat perusahaan menyiasati kenaikan harga ini dengan cara mengurangi banyaknya barang yang diproduksinya, sehingga mengakibatkan menurunnya hasil penjualan produk karena jumlah yang diproduksi lebih sedikit dari biasanya.

Pada tabel 4.1 (Halaman 64) dapat dilihat bahwa jumlah oplah Padang Ekspres semakin menurun, ini disebabkan karena kenaikan harga bahan baku seperti kertas dan tinta, untuk itu perusahaan memilih untuk mengurangi jumlah produksi sehingga berakibat pada penurunan jumlah produksi.

4. Faktor ekonomi mengakibatkan penurunan terhadap pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan ekonomi menjadi salah satu penentu kemajuan dan perkembangan perusahaan, namun sektor pertanian menjadi salah satu faktor melambatnya pertumbuhan ekonomi Sumatera Barat, menurut data Badan Pusat Statistik, pertumbuhan ekonomi dari sektor perhatian, kehutan, dan perikanan terus menurun sejak triwulan pertama tahun 2016, hal ini berdampak oleh Padang Ekspres yang mengakibatkan penurunan penjualan sejak tiga tahun terakhir, karena dengan menurunnya pertumbuhan ekonomi maka mengurangi pendapatan yang diperoleh masyarakat, untuk itu masyarakat mengatasinya dengan berhenti berlangganan Koran sebagai salah

satu cara untuk mengatasi pengeluaran sehingga penjualan perusahaan mengalami penurunan, hal ini mengakibatkan penjualan surat kabar Padang Ekspres mengalami penurunan seperti yang terlihat pada tabel 4.1 (Halaman 64).

5. Pemadaman listrik memperlambat proses produksi dan distribusi

Mesin produksi yang digunakan perusahaan dalam proses produksi menggunakan tenaga listrik, pemadaman listrik memberhentikan proses produksi, dengan berhentinya proses produksi maka mengakibatkan terbuangnya waktu untuk melakukan distribusi, terlambatnya melakukan distribusi akan menimbulkan masalah dalam proses kegiatan penjualan produk kepada pelanggan.

Berdasarkan hasil identifikasi Lingkungan Internal berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Padang Ekspres, berikut hasil rumusan Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*), dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3
Matriks IFE Surat Kabar Harian Padang Ekspres

No.	Faktor Strategis Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Terbobot (axb)
	Kekuatan			
1.	Kosep dan kualitas berita surat kabar harian Padang Ekspres	0,08	4	0,32
2.	Area distribusi produk yang luas	0,08	4	0,32
3.	Kegiatan promosi yang dilakukan	0,08	4	0,32
4.	Fasilitas kerja yang memadai kepada karyawan	0,08	4	0,32
5.	Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan	0,08	4	0,32

6.	Brand image yang kuat di wilayah Padang	0,08	4	0,32
7.	Daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya	0,08	4	0,32
8.	Memiliki mesin produksi sendiri	0,08	4	0,32
Jumlah bobot kekuatan		0,64	-	2,56
No.	Faktor Strategis Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Terbobot (axb)
Kelemahan				
1.	Daya beli masyarakat yang terus menurun	0,07	4	0,28
2.	Kenaikan harga jual mengurangi permintaan pembelian	0,07	4	0,28
3.	Kenaikan harga bahan baku mengurangi jumlah produksi	0,08	4	0,32
4.	Faktor ekonomi mengakibatkan penurunan terhadap pertumbuhan penjualan	0,07	4	0,28
5.	Pemadaman listrik menghambat proses produksi dan distribusi	0,07	4	0,28
Jumlah bobot kelemahan		0,36	-	1,44
Total		1,00	-	4,00

Pada matriks IFE, didapatkan total rata-rata tertimbang adalah sebesar 4,00. Total skor ini mengindikasikan bahwa keadaan internal perusahaan berada dalam kondisi tinggi atau kuat ($>2,5$), karena perusahaan mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi berbagai kelemahan. Semua faktor yang menjadi kekuatan perusahaan memiliki skor yang sama yaitu 0,32.

Sedangkan beberapa faktor yang menjadi kelemahan perusahaan adalah daya beli masyarakat yang terus menurun dengan skor 0,28. Kemudian kenaikan harga jual yang mengakibatkan pengurangan terhadap permintaan pembelian dengan skor 0,28. Kemudian kenaikan harga bahan baku yang mengakibatkan penurunan jumlah

produksi dengan skor 0,32. Kemudian faktor ekonomi mengakibatkan penurunan terhadap pertumbuhan penjualan dengan skor 0,28 dan kelemahan yang terakhir yaitu pemadaman listrik menghambat proses produksi dan distribusi dengan skor 0,28.

4.5 Identifikasi Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal surat kabar Padang Ekspres terdiri dari berbagai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Padang Ekspres, peluang dan ancaman diperoleh berdasarkan pada hasil penelitian dan berdasarkan perbandingan terhadap surat kabar pesaing (surat kabar Haluan) yaitu sebagai berikut:

4.5.1 Peluang

1. Kebutuhan informasi yang semakin besar

Seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat maka kebutuhan informasi semakin besar pula. Dengan informasi orang akan menjadi tahu keadaan sekitar maupun di belahan dunia manapun, kebutuhan informasi yang semakin besar tentunya memberikan keuntungan besar bagi berbagai surat kabar lokal seperti surat kabar harian Padang Ekspres.

2. Potensi pasar yang masih bisa terus digali

Mencari dan mengembangkan potensi pasar dalam bidang ini bisa dilakukan melalui variasi berita, inovasi produk dan lainnya. Kesempatan ini merupakan peluang yang masih bisa terus digali dan dikembangkan oleh Padang Ekspres serta mendapat dukungan dari sumber daya manusia yang kreatif dan mempunyai visi yang baik dalam bekerja.

3. Mesin produksi yang makin canggih

Seiring dengan berkembangnya zaman dan kemajuan di bidang produksi, maka penggunaan mesin produksi dengan teknologi canggih bukanlah hal baru. Dengan berbagai kemudahan yang diberikan tentunya akan semakin menunjang proses produksi surat kabar Padang Ekspres.

4. Adanya kebijakan dari pemerintah pusat

Dukungan dari pemerintah dengan adanya Undang-Undang mengenai kebebasan pers tentu memberikan peluang bagi surat kabar harian Padang Ekspres dan berbagai surat kabar lainnya di Indonesia. Pemerintah menjamin dan melindungi pers secara sah di mata hukum.

5. Brand Image yang besar dan kuat

Brand image yang kuat dimiliki oleh Padang Ekspres dibandingkan surat kabar lokal lainnya akan memberikan peluang bagi perusahaan dalam menguasai pasar, brand image yang kuat menjadi daya tarik bagi para konsumen sehingga dapat membangun loyalitas konsumen, perusahaan dapat terus memperkenalkan merek yang dimilikinya dari waktu ke waktu, terutama untuk konsumen yang menjadi target marketnya.

4.5.2 Ancaman

1. Daya beli masyarakat yang terus menurun

Penurunan daya beli yang diakibatkan kenaikan harga tidak diimbangi kenaikan tingkat pendapatan, masalah utama yang mengancam perusahaan dimana lebih dari 75% masyarakat Indonesia berpenghasilan menengah

bahkan rendah, sehingga masyarakat Indonesia tidak siap menghadapi kenaikan harga. Dapat dilihat pada tabel 4.1(halaman 64) bahwa Padang Ekspres dari tahun 2014-2017 semakin mengalami penurunan penjualan, ini dikarenakan daya rendahnya daya beli masyarakat Sumatera Barat yang sebagian besar berpenghasilan menengah bahkan rendah.

2. Semakin banyaknya para pesaing lokal

Undang-Undang No. 40 tahun 1999 memang memberikan kebebasan pers dan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Akan tetapi dilain sisi juga merupakan sebuah ancaman, karena dengan undang-undang tersebut setiap orang yang berkompeten dan mampu bisa dengan mudah mendirikan surat kabar baru.

3. Adanya media elektronik dengan kecepatan penyampaian berita yang lebih tinggi

Adanya jenis media elektronik seperti radio, televisi dan perangkat mobile seperti *handphone* dan *tablet* akan semakin mengancam keberadaan surat kabar harian Padang Ekspres. Perbedaan paling signifikan diantara kedua media tersebut adalah dari segi penyampaian berita. Media cetak membutuhkan waktu satu hari hingga produk berupa berita bisa sampai ke tangan konsumen, sedangkan media elektronik bisa langsung menyampaikan berita (kejadian) secara *real time* pada waktu yang bersamaan.

4. Harga bahan baku produksi yang meningkat

Kenaikan harga bahan baku produksi seperti kertas dan tinta akan mengakibatkan naiknya harga produk secara langsung. Kenaikan harga produk akan berdampak buruk terhadap tingkat penjualan produk di pasar. Konsumen yang sensitif terhadap kenaikan harga tentunya akan beralih ke produk lain dengan harga yang lebih murah. Dapat dilihat pada tabel 4.1 (halaman 64) bahwa Padang Ekspres mengurangi jumlah produksi dikarenakan harga bahan baku produksi yang meningkat, seperti harga bahan baku kertas dan tinta, namun karena jumlah oplah yang berkurang maka penjualan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil identifikasi Lingkungan Eksternal berupa peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Padang Ekspres, berikut hasil rumusan Matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Matriks EFE Surat Kabar Harian Padang Ekspres

No.	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Terbobot (axb)
	Peluang			
1.	Kebutuhan informasi yang semakin besar	0,13	4	0,52
2.	Potensi pasar yang masih bisa terus digali	0,09	3	0,27
3.	Mesin produksi yang makin canggih	0,11	4	0,44
4.	Adanya kebijakan	0,11	4	0,44

	pemerintah pusat			
5.	Brand image yang besar dan kuat	0,12	4	0,48
Jumlah bobot peluang		0,56	-	2,15
	Ancaman			
1.	Daya beli masyarakat yang terus menurun	0,12	4	0,48
2.	Semakin banyaknya para pesaing lokal	0,07	3	0,21
3.	Adanya media elektronik dengan kecepatan penyampaian berita yang lebih tinggi	0,12	4	0,48
4.	Harga bahan baku produksi yang meningkat	0,12	4	0,48
Jumlah bobot ancaman		0,43	-	1,65
	Total	1,00		3,80

Pada matriks EFE surat kabar harian Padang Ekspres, didapatkan rata-rata tertimbang sebesar 3,80 (>2,5). Total angka ini mengindikasikan bahwa perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Peluang pertama yang dimiliki perusahaan dengan bobot tertinggi adalah kebutuhan informasi yang semakin besar dengan skor 0,52, Kemudian yang berada pada posisi tertinggi kedua yaitu brand image yang besar dan kuat dengan skor 0,48 Selanjutnya mesin produksi yang makin canggih dengan skor 0,44. Selanjutnya adanya kebijakan pemerintah pusat dengan skor 0,44.. Kemudian dengan bobot yang terendah yaitu potensi pasar yang dimiliki perusahaan dengan skor 0,27.

Sedangkan ancaman yang dihadapi perusahaan yang memiliki bobot yang tertinggi yaitu daya beli masyarakat yang terus ancaman dengan skor 0,48.

Selanjutnya yang juga memiliki skor yang tertinggi yaitu adanya media elektronik dengan kecepatan penyampaian berita yang lebih tinggi dengan skor 0,48. Selanjutnya semakin banyaknya para pesaing lokal yang juga memiliki skor yang sama yaitu 0,48. Sedangkan ancaman yang memiliki skor yang terendah yaitu semakin banyaknya para pesaing lokal dengan skor 0,21.

Berdasarkan hasil rumusan pada matriks IFE dan matriks EFE di atas, maka dapat disusun rumusan matriks SWOT seperti pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Rumusan Matriks SWOT Surat Kabar Harian Padang Ekspres

	Strengths (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	$SO = 2,56 + 2,15 = 4,71$	$WO = 1,44 + 2,15 = 3,59$
Threats (T)	$ST = 2,56 + 1,65 = 4,21$	$WT = 1,44 + 1,65 = 3,09$

Berdasarkan rumusan matriks SWOT pada tabel 4.5 di atas, dapat dijelaskan bahwa surat kabar harian Padang Ekspres memiliki peluang yang sangat bagus, namun diikuti pula oleh kelemahan dan ancaman yang ada. Oleh sebab itu perusahaan perlu untuk mengatasi kelemahan yang ada dalam perusahaan sehingga peluang yang tersedia dapat dimanfaatkan secara maksimal, yaitu dengan cara melakukan analisis strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat.

4.6 Strategi Pemasaran

Berdasarkan hasil identifikasi faktor lingkungan Internal berupa kekuatan dan kelemahan, dan faktor lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang telah dibahas sebelumnya, selanjutnya perumusan strategi pemasaran menggunakan Matriks SWOT dengan memformulasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Padang Ekspres dengan tujuan untuk mengetahui strategi terpilih yang akan direkomendasikan kepada Padang Ekspres berupa strategi SO, ST, WO, WT dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Analisis matriks SWOT strategi pemasaran surat kabar harian Padang Ekspres

IFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
<p data-bbox="180 1751 256 1780">EFAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep dan kualitas berita surat kabar harian Padang Ekspres 2. Area distribusi produk yang luas 3. Kegiatan promosi yang dilakukan 4. Fasilitas kerja yang memadai kepada karyawan 5. Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan 6. Brand image yang kuat di wilayah Padang 7. Daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya 8. Memiliki mesin produksi sendiri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli masyarakat yang terus menurun 2. Kenaikan harga jual mengurangi permintaan pembelian 3. Kenaikan harga bahan baku mengurangi jumlah produksi 4. Faktor ekonomi mengakibatkan penurunan terhadap pertumbuhan penjualan 5. Pemadaman listrik menghambat proses produksi dan distribusi

<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan informasi yang semakin besar 2. Potensi pasar yang masih bisa terus digali 3. Mesin produksi yang makin canggih 4. Adanya kebijakan pemerintah pusat 5. Brand image yang besar dan kuat 	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan inovasi dengan konsep dan kualitas berita yang menarik mengingat kebutuhan informasi yang semakin luas 2. Memperluas area distribusi produk mengingat potensi pasar yang masih luas 3. Terus melakukan kegiatan promosi yang efektif mengingat adanya dukungan dari pemerintah 4. Memanfaatkan brand image yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan memiliki daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaat brand image yang besar dan kuat untuk mempertahankan atau meningkatkan permintaan pembelian
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 5 Daya beli masyarakat yang terus menurun 6 Semakin banyaknya para pesaing lokal 7 Adanya media elektronik dengan kecepatan penyampaian berita yang lebih tinggi 8 Harga bahan baku produksi yang meningkat 	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan inovasi dengan konsep dan kualitas berita yang menarik mengingat adanya sajian berita yang dapat diakses menggunakan media elektronik 2. Memanfaatkan brand image yang besar dan kuat untuk bersaing dengan para pesaing lokal 	<p>W</p> <ol style="list-style-type: none"> 9 Mempertahankan atau meningkatkan citra perusahaan sebagai surat kabar yang kompetitif dalam bersaing dan inovatif dalam menyesuaikan konten berita

Dari hasil rumusan Matriks SWOT pada tabel diatas, berikut beberapa strategi pemasaran yang dapat direkomendasikan untuk surat kabar harian Padang Ekspres sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi SO adalah jenis strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Dengan kebutuhan informasi yang semakin besar, maka perusahaan bisa untuk terus melakukan inovasi dalam konsep penyampaian berita agar tersaji secara lebih menarik. Potensi pasar yang masih bisa terus digali merupakan peluang yang dimiliki perusahaan untuk memperluas area distribusi ke beberapa daerah yang belum dijangkau oleh Padang Ekspres. Mengingat adanya dukungan dari pemerintah dengan adanya Undang-Undang mengenai kebebasan pers tentu memberikan peluang bagi surat kabar harian Padang Ekspres untuk terus melakukan kegiatan promosi yang efektif, selanjutnya dengan adanya brand image yang besar dan kuat maka Padang Ekspres berpeluang memiliki daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya.

2. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST adalah jenis strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari berbagai ancaman yang muncul. Padang Ekspres merupakan salah satu Koran lokal di Sumatera Barat yang menyajikan berita yang berkualitas, dibandingkan dengan media elektronik dan juga surat kabar lokal lainnya Padang Ekspres menyajikan berita secara lebih mendalam dan lengkap, Padang Ekspres dapat terus melakukan konsep dan kualitas berita yang menarik untuk mengatasi ancaman dari berita yang dapat diakses menggunakan media elektronik, dengan adanya brand image yang besar dan kuat maka Padang Ekspres dapat memiliki daya saing yang tinggi dengan para pesaing lokal.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi WO adalah jenis strategi dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada untuk mengatasi atau meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Faktor Ekonomi menjadi kelemahan utama bagi perusahaan, kondisi ekonomi yang buruk mengakibatkan menurunnya daya beli masyarakat, sehingga mengakibatkan menurunnya permintaan pembelian, cara mengatasi kelemahan ini yaitu dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan, dengan adanya brand image yang besar dan kuat maka dapat mengatasi penurunan terhadap permintaan pembelian, karena dengan kebutuhan informasi yang semakin besar maka konsumen menengah keatas umumnya tetap berlangganan dengan media cetak dengan konsep dan kualitas berita yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan konsumen.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi WT adalah jenis strategi bertahan dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan guna menghindari berbagai ancaman yang muncul. Kebijakan pemerintah yang mendukung kebebasan pers menyebabkan timbulnya ancaman bagi perusahaan karena semakin banyaknya surat kabar lokal sejenis yang bermunculan, begitu pula dengan munculnya media elektronik maka strategi yang bisa dilakukan adalah dengan cara mempertahankan atau peningkatan citra perusahaan sebagai surat kabar lokal yang kompetitif dalam bersaing, baik dengan para kompetitor lama maupun baru, serta inovatif dalam menyesuaikan konten berita, maka secara langsung strategi ini dapat meminimalkan kelemahan ada pada perusahaan.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan perusahaan adalah:
 - a. Konsep dan kualitas berita surat kabar harian Padang Ekspres
 - b. Area distribusi produk yang luas
 - c. Kegiatan promosi yang dilakukan
 - d. Fasilitas kerja yang memadai kepada karyawan
 - e. Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan
 - f. Brand image yang kuat di wilayah Padang
 - g. Daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya
 - h. Mesin produksi sendiri

Sedangkan Faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kelemahan perusahaan adalah:

- a. Daya beli masyarakat yang terus menurun
- b. Kenaikan harga jual yang mengakibatkan pengurangan terhadap permintaan pembelian
- c. Kenaikan harga bahan baku yang mengakibatkan penurunan jumlah produksi
- d. Faktor ekonomi mengakibatkan penurunan terhadap pertumbuhan penjualan

- e. Kemudian yang terakhir pemadaman listrik menghambat proses produksi dan distribusi

Faktor-faktor lingkungan internal di analisis menggunakan matriks IFE, dimana Pada matriks IFE didapatkan total rata-rata tertimbang adalah sebesar 4,00. Total skor ini mengindikasikan bahwa keadaan internal perusahaan berada dalam kondisi tinggi atau kuat ($>2,5$), artinya perusahaan mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi berbagai kelemahan.

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang perusahaan adalah:

- a. Kebutuhan informasi yang semakin besar
- b. Potensi pasar yang masih bisa terus digali
- c. Mesin produksi yang makin canggih
- d. Adanya kebijakan pemerintah pusat
- e. Brand image yang besar dan kuat

Sedangkan faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi ancaman perusahaan adalah:

- a. Daya beli masyarakat yang terus menurun
- b. Semakin banyaknya para pesaing lokal
- c. Adanya media elektronik dengan kecepatan penyampaian berita yang lebih tinggi
- d. Harga bahan baku produksi yang meningkat

Faktor-faktor lingkungan eksternal di analisis menggunakan matrik EFE, dimana Pada matriks EFE surat kabar harian Padang Ekspres, didapatkan rata-rata tertimbang sebesar 3,80 ($>2,5$). Total angka ini mengindikasikan bahwa perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan.

2. Beberapa strategi pemasaran yang diperoleh sehingga dapat direkomendasikan bagi perusahaan adalah:
 - a. Melakukan inovasi dengan konsep dan kualitas berita yang menarik mengingat kebutuhan informasi yang semakin luas
 - b. Memperluas area distribusi produk mengingat potensi pasar yang masih luas
 - c. Terus melakukan kegiatan promosi yang efektif mengingat adanya dukungan dari pemerintah
 - d. Memanfaatkan brand image yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan memiliki daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya
 - e. Melakukan inovasi dengan konsep dan kualitas berita yang menarik mengingat adanya sajian berita yang dapat diakses menggunakan media elektronik
 - f. Memanfaatkan brand image yang besar dan kuat untuk bersaing dengan para pesaing lokal

- g. Memanfaat brand image yang besar dan kuat untuk mempertahankan atau meningkatkan permintaan pembelian
- h. Mempertahankan atau meningkatkan citra perusahaan sebagai surat kabar yang kompetitif dalam bersaing dan inovatif dalam menyesuaikan konten berita

5.2 Saran

Dengan kebutuhan informasi yang semakin besar, maka Padang Ekspres harus terus melakukan inovasi dalam konsep penyampaian berita agar tersaji secara lebih menarik. Potensi pasar yang masih bisa terus digali merupakan peluang yang dimiliki perusahaan untuk memperluas area distribusi ke beberapa daerah yang belum dijangkau oleh Padang Ekspres. Untuk itu teruslah lakukan kegiatan promosi yang efektif dengan cara memanfaatkan brand image yang besar dan kuat yang dimiliki oleh Padang Ekspres, sehingga Padang Ekspres berpeluang memiliki daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya dan dapat mengatasi ancaman dari berita yang dapat diakses menggunakan media elektronik maupun ancaman dari berita lokal lainnya.

Sedangkan saran untuk penelitian berikutnya yaitu dalam melakukan analisis strategi pemasaran dapat menggunakan metode perhitungan lainnya seperti metode *Competitive Profile Matriks* (CPM), metode *Quantitative Stratgic Planin* (QSPM), dan metode AHP (Proses Hirarki Analitik).

DAFTAR PUSTAKA


- Alma, Buchari. 2004. *Manajemen Pemasaran Dan PemasaranJasa*. Alfabeta: Bandung.
- Assauri, Sofian. 2008. *Manajemen Produksi Dan Operasi (Edisi Revisi)*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Depok- Jawa Barat
- Assauri, Sofian. 2010. *Manajemen Pemasaran*. RajawaliPers: Jakarta.
- Asfar, Raja. 2012. *Analisis Strategi Pemasaran Surat Kabar Jurnal Bogor*. Bogor: Institut Pertanian Bogor
- David, Fred. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred. 2010. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Salemba Empat. Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Manajemen Pemasaran*. BPFE UGM: Yogyakarta
- Hasan, Ali. 2008. *Marketing. Media Utama*, Yogyakarta.
- Hasan, Sabri. 2008. *Strategi Pemasaran Harian Bisnis Indonesia pada Perwakilan Makassar*. Makassar: Universitas Muslim Indonesia
- Kotter, Philip. 2008. *Manajemen Pemasaran, Jilid 1*, Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip .2005. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi Dari Kontrol jilid 1 Dan 2*. Prehalindo: Jakarta.
- Kotler, Philip. 2002. *Marketing Management, Millennium Edition*. Pearson Custom Publishing: New Jersey.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Creating Effective Marketing Plan: Teknik Membuat Rencana Pemasaran Berdasarkan Customer Values & Analisis Kasus*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran :Edisi Iii*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2008. *Strategic Management In Action*. Jakarta: Pt. Gramedia Pustaka Utama.

<https://id.wikipedia.org/wiki/Padang-Ekspres> (diakses pada tgl 17/12/2017)

<http://ejournal.unp.ac.id> (diakses pada tgl 12/02/2018)

\

LAMPIRAN 1



Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat
FAKULTAS EKONOMI
 Status : Terakreditasi

Website: www.umsb.ac.id e-mail: rektor@umsb.ac.id umsb@telkom.net
 Alamat : Jalan Pasir Kandang Nomor 4, Telepon (0751) 485 1262, Padang 25172

Nomor : 346 /II.3.AU/F/2017
 Lamp :
 Kepada Yth.
Direktur PT. Padang Intermedia Pers
 Di
 Jl. Adinegoro No. 17 A Lubuk Buaya - Padang

Padang, 01 Rabiul Akhir 1439 H
 19 Desember 2017 M

*Kepada Yth.
 Manajer Pemasaran
 Mohon bantuan y/ data skripsi
 6/1-2018
 [Signature]*

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

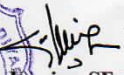
Dalam rangka menyelesaikan perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat (FE-UMSB), maka setiap mahasiswa diharuskan mengadakan penelitian untuk skripsi.


Untuk itu kami mohon kesediaan Saudara menerima mahasiswa kita yang tersebut namanya di bawah ini dapat melakukan penelitian dan pengambilan data pada perusahaan/instansi yang Bapak/Ibu/Saudara pimpin, dengan data mahasiswa :

Nama	: Nopita Agustin
NIM	: 14.10.002.61201.011
Tmp,Tgl.Lahir	: Padang, 18 Agustus 1995
Program Studi	: Manajemen
Jenjang Program	: Strata Satu (S1)
Alamat	: Pasir Jambak Kec. Koto Tengah - Padang
Hp.	: 0821 7570 4824
Judul Skripsi	: Analisis Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres

Demikian disampaikan kepada Bapak/Ibu/Saudara, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Wabillataufiq walhidayah
Wassalamu'alaikum wr. wb.

Dekan,

Usmiar, SE, M.Si
 NBM : 1167 820



Tembusan :
 1. Rektor UMSB
 2. Peringgal

File ZIA TU : Sri Palitian

LAMPIRAN 2

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Berikut adalah daftar pertanyaan wawancara mengenai analisis lingkungan internal dan eksternal di Surat Kabar Harian Padang Ekspres:

A. Daftar pertanyaan mengenai gambaran umum perusahaan

1. Siapakah pendiri Surat Kabar Harian Padang Ekspres dan kapan perusahaan ini berdiri?
2. Bisakah anda ceritakan secara garis besar sejarah berdirinya Surat Kabar Harian Padang Ekspres?
3. Apa visi dan misi Surat Kabar Harian Padang Ekspres?
4. Bagaimana keadaan perusahaan sekarang ini?
5. Bagaimana bentuk struktur organisasi pada Surat Kabar Harian Padang Ekspres?
6. Bagaimana bentuk pembagian kerja Surat Kabar Harian Padang Ekspres?
7. Dimana lokasi pertama berdirinya Surat Kabar Harian Padang Ekspres?
Mengapa lokasi tersebut dipilih?

B. Daftar pertanyaan mengenai lingkungan internal perusahaan

1. STP

a. Segmentation:

- 1) Segmen pasar seperti apa yang dimasuki perusahaan, alasannya?
- 2) Variabel segmentasi apa saja yang mempengaruhi perusahaan?

b. Targeting:

- 1) Siapa yang menjadi target pasar sasaran perusahaan?
 - 2) Atas dasar apa perusahaan memilih pasar sasaran tersebut?
- c. Positioning:
- 1) Posisi seperti apa yang diinginkan perusahaan di pasar sasaran?
 - 2) Hal apa yang sudah dan akan dilakukan perusahaan untuk mendapatkan posisi yang diinginkan?

2. Marketing Mix

- a. Product:
- 1) Apa yang membedakan surat kabar harian Padang Ekspres dan surat kabar lokal lainnya?
 - 2) Bagaimana perkembangan surat kabar dari tahun ke tahun?
 - 3) Berapa jumlah oplah yang diproduksi perusahaan dalam satu hari?
 - 4) Bahan baku apa saja yang menjadi kebutuhan perusahaan dalam melakukan proses produksi?
 - 5) Berapa unit mesin produksi yang dimiliki perusahaan untuk melakukan proses produksi?
- b. Price:
- 1) Berapa harga yang ditetapkan untuk satu oplah surat kabar Padang Ekspres?
 - 2) Faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi penetapan harga tersebut?
 - 3) Apakah ada perbedaan harga produk untuk konsumen, agen ataupun toko untuk jumlah pembelian yang berbeda?

- 4) Apakah area distribusi produk mempengaruhi penetapan harga?
- 5) Seberapa besar target perusahaan dalam pemasukan melalui iklan, apakah target sudah tercapai?

c. Promotion:

- 1) Bentuk promosi seperti apa yang dilakukan perusahaan untuk menarik perhatian para pembeli?
- 2) Media apa saja yang biasanya menjadi bahan promosi?
- 3) Apakah bentuk promosi yang dilakukan cukup efektif?

d. Place/Distribution:

- 1) Bagaimana perusahaan memasarkan produknya?
- 2) Kendala apa yang sering dihadapi dan bagaimana perusahaan mengatasinya?
- 3) Berapa jumlah agen yang dimiliki perusahaan dan siapa saja yang terlibat dalam alur distribusi produk?
- 4) Daerah mana saja yang menjadi target pasar sasaran?

C. Daftar pertanyaan mengenai lingkungan eksternal perusahaan

1. Lingkungan Jauh:

a. Faktor Politik

- 1) Bagaimana pengaruh kebijakan politik atau hukum pemerintah terhadap kelancaran usaha?
- 2) Apakah terdapat undang-undang yang berpengaruh terhadap berlangsungnya kegiatan pemasaran surat kabar lokal, jika ada sebutkan?

b. Faktor Ekonomi

- 1) Bagaimana pengaruh kondisi ekonomi saat ini terhadap perkembangan perusahaan?
- 2) Apakah kenaikan harga-harga barang dan jasa mempengaruhi permintaan produk?

c. Faktor Sosial

- 1) Bagaimana perusahaan melihat gaya hidup masyarakat di wilayah Padang?
- 2) Apakah gaya hidup yang semakin modern dan beragam ikut berpengaruh terhadap penjualan produk?

d. Faktor Teknologi

- 1) Bagaimana pengaruh perkembangan teknologi terhadap tumbuh kembangnya perusahaan?
- 2) Dampak apa yang paling dirasakan oleh perusahaan terhadap pemasaran surat kabar Padang Ekspres sendiri melalui kemajuan teknologi?

2. Lingkungan Industri:

a. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

- 1) Seberapa besar pengaruh masuknya pendatang baru terhadap pertumbuhan perusahaan?
- 2) Bagaimana perusahaan menyikapi pendatang baru tersebut?

b. Persaingan Sesama Perusahaan di Dalam Industri

- 1) Berapa jumlah kompetitor dalam persaingan surat kabar lokal, dan siapa yang menjadi pesaing potensial?

- 2) Bagaimana *market share* surat kabar harian Padang Ekspres dibandingkan para pesaing sejenis?
- c. Ancaman Dari Produk Pengganti
- 1) Apakah terdapat produk substitusi dalam industri ini, jika ya bagaimana pengaruhnya terhadap perusahaan?
 - 2) Hal-hal *preventif* apa yang sudah dipersiapkan untuk mengantisipasi posisi produk di pasar agar tetap stabil?
- d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Buyers*)
- 1) Seberapa besar pengaruh kekuatan pembeli dalam industri ini, jelaskan?
- e. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Suppliers*)
- 1) Seberapa besar pengaruh kekuatan pemasok dalam industri ini, jelaskan?
- f. Pengaruh Kekuatan *Stakeholder* lainnya
- 1) Bagaimana pengaruh *stakeholder* terhadap perusahaan, jelaskan?

LAMPIRAN 3**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
SURAT KABAR HARIAN PADANG EKSPRES**

Kepada Responden yang Terhormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir kuliah, maka dibutuhkan kesediaan dari bapak/ibu untuk mengisi kuesioner berikut.

Adapun tujuan dari pengisian kuesioner ini yaitu Penentuan bobot dan rating untuk matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan penilaian dari responden mengenai faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan dengan cara memberikan bobot dan rating terhadap berbagai faktor yang dinilai mempengaruhi perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Pemilihan berbagai strategi alternatif akan menjadi pilihan yang patut dipertimbangkan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan. Oleh karenanya diharapkan kepada responden (Bapak/Ibu) untuk mengisi kuesioner ini secara baik dan benar. Atas kesediaan waktu dari Bapak/Ibu, penulis mengucapkan terima kasih.

Padang, 17 Januari 2018

Peneliti

Nopita agustin

KUESIONER PENELITIAN
PENENTUAN BOBOT DAN RATING FAKTOR STRATEGIS INTERNAL
DAN FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL PEMASARAN

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
SURAT KABAR HARIAN PADANG EKSPRES

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jabatan :

Tingkat Pendidikan :

Lama Kerja :

Tanda Tangan :

Diharapkan Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner ini secara lengkap, objektif dan benar adanya, karena kuesioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan lengkap.

Peneliti

NOPITA AGUSTIN



FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA BARAT

2018

Kuesioner penentuan peringkat internal dan eksternal

PENENTUAN PERINGKAT

Tujuan:

Mendapatkan penilaian responden mengenai faktor-faktor strategis internal pemasaran yaitu dengan cara memberikan peringkat terhadap seberapa besar faktor tersebut dapat mempengaruhi atau membentuk keberhasilan pemasaran surat kabar harian Padang Ekspres.

Petunjuk Umum:

- 1 Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
- 2 Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
- 3 Dalam pengisian kuesioner, responden diharapkan untuk melakukan secara langsung (tidak menunda) untuk menghindari ketidakkonsistenan atas jawaban.

Petunjuk khusus:

1. Alternatif pemberian peringkat terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang tersedia untuk kuesioner ini adalah:
1 = sangat lemah 2 = tidak begitu lemah
3 = cukup kuat 4 = sangat kuat
Pemberian peringkat masing-masing faktor strategis dilakukan dengan memberikan tanda (X) pada tingkat kepentingan (1-4) yang paling sesuai menurut responden.
2. Penentuan peringkat merupakan pendapat masing-masing responden terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah ditinjau dari segi pemasaran.

NO	FAKTOR INTERNAL	SKOR			
		1	2	3	4
	KEKUATAN				
1	Konsep dan kualitas berita surat kabar harian Padang Ekspres				
2	Area distribusi produk yang luas				
3	Kegiatan promosi yang dilakukan				
4	Fasilitas kerja yang memadai kepada karyawan				
5	Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan				
6	Brand image yang kuat di wilayah Padang				
7	Daya saing yang tinggi terhadap surat kabar lokal lainnya				
8	Memiliki mesin produksi sendiri				
	KELEMAHAN				
1	Daya beli masyarakat yang terus menurun				
2	Kenaikan harga jual yang mengakibatkan penurunan terhadap permintaan pembelian				
3	Kenaikan harga bahan baku yang mengakibatkan penurunan jumlah produksi				
4	Faktor ekonomi mengakibatkan penurunan terhadap pertumbuhan penjualan				
5	Pemadaman listrik memperlambat proses produksi dan distribusi				

Kuesioner penentuan bobot internal dan eksternal
PENENTUAN BOBOT

Tujuan:

Mendapatkan penilaian responden mengenai faktor-faktor strategis eksternal pemasaran yaitu dengan cara pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor tersebut dapat mempengaruhi atau membentuk keberhasilan pemasaran surat kabar harian Padang Ekspres.

Petunjuk Umum:

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis oleh responden.
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari masing-masing responden.
3. Dalam pengisian kuesioner, responden diharapkan untuk melakukan secara langsung (tidak menunda) untuk menghindari ketidakkonsistenan atas jawaban.

Petunjuk khusus:

- 1 Alternatif pemberian bobot terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang tersedia untuk kuesioner ini adalah:

2 = di bawah rata-rata 3= di atas rata-rata

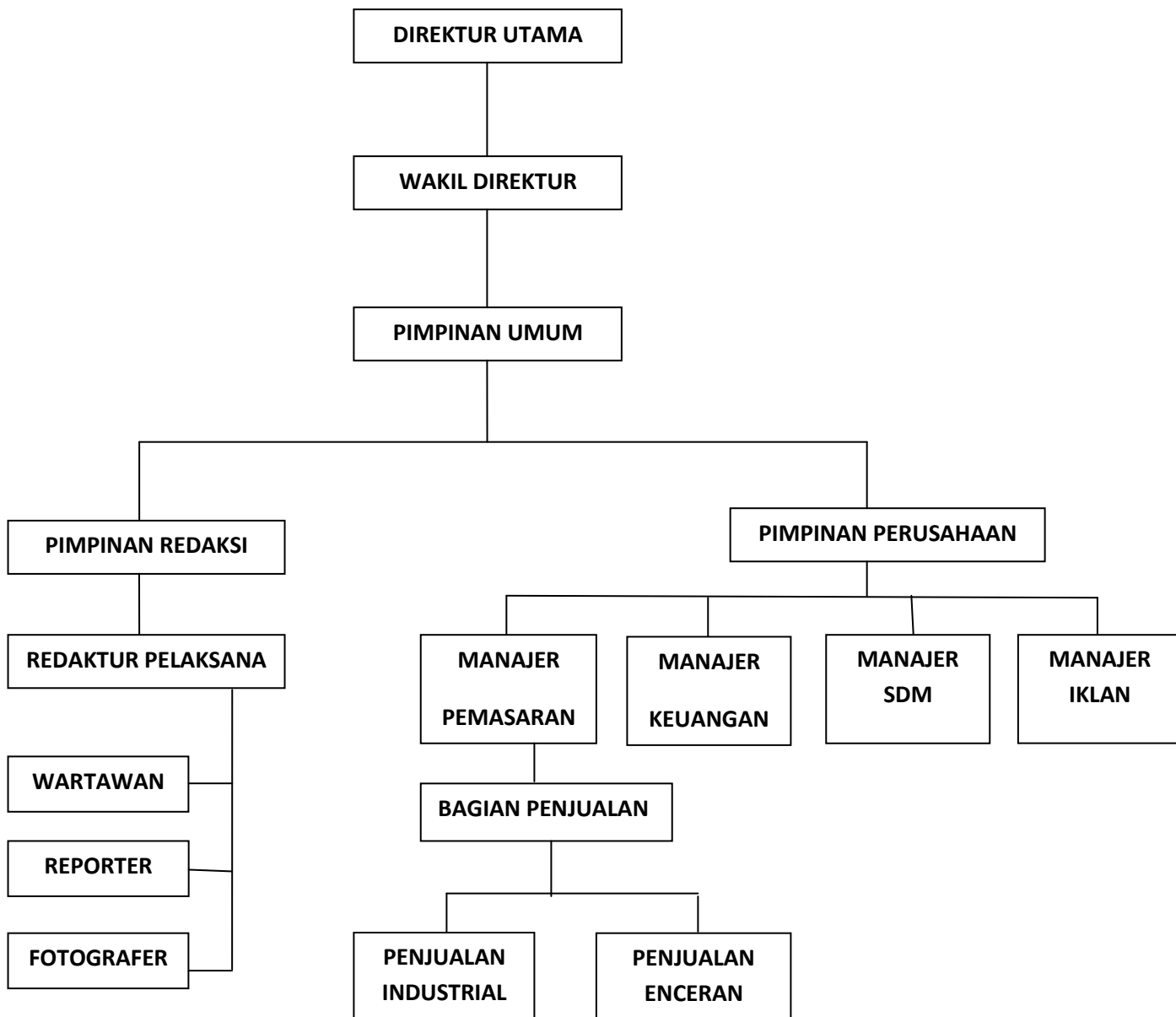
2 = rata-rata 4 = sangat bagus

Pemberian bobot masing-masing faktor strategis dilakukan dengan memberikan tanda (X) pada tingkat kepentingan (1-4) yang paling sesuai menurut responden.

2. Penentuan bobot merupakan pendapat masing-masing responden terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah ditinjau dari segi pemasaran.

NO	FAKTOR EKSTERNAL	SKOR			
		1	2	3	4
	PELUANG				
1	Kebutuhan informasi yang semakin besar				
2	Potensi pasar yang masih bisa terus digali				
3	Mesin produksi yang makin canggih				
4	Adanya kebijakan pemerintah pusat				
5	Brand image yang besar dan kuat				
	ANCAMAN				
1	Daya beli masyarakat yang terus menurun				
2	Semakin banyaknya para pesaing lokal				
3	Adanya media elektronik dengan kecepatan penyampaian berita yang lebih tinggi				
4	Harga bahan baku produksi yang meningkat				

LAMPIRAN 4



Struktur Organisasi Surat Kabar Harian Padang Ekspres

LAMPIRAN 5**PT. PADANG INTERMEDIA PERS**

Jl. Adinegoro No. 17 A Lubuk Buaya Padang Telp. (0751) 481263, 481264, 481267, 482999
Fax (0751) 481272.032.20097.5

No : 30/Umum/II/2018
Hal : Surat Keterangan

Kepada Yth,
Dekan Fak Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Sumatra Barat
di
Tempat

Dengan hormat

Melalui surat ini kami beritahukan bahwa mahasiswa dengan data sebagai berikut:

Nama : **Nopita Agustin**
Jurusan : **Manajemen**
No BP : **14.10.002.61201.011**

Telah melakukan pengambilan data skripsi pada bulan januari 2018 dengan judul
Analisis Stategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres

Demikian disampaikan ,atas perhatiannya diucapkan terima kasih

Padang,13 Februari 2018


**PT. PADANG
INTERMEDIA PERS**

Nurhelwarni,SH
Manager HRD



Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat
FAKULTAS EKONOMI

Status : Terakreditasi

Website: www.umsb.ac.id e-mail: rektor@umsb.ac.id umsb@telkom.net

Alamat : Jalan Pasir Kandang Nomor 4, Telepon (0751) 481777, Padang 25172

Nomor : 247/II.3.AU/KEP-PSA/2017

Lamp : 1 (satu) lembar

Hal : Pembimbing Skripsi

Padang, 29 Zulhijjah 1438 H.

20 September 2017 M.

Kepada Yth. Bpk/Ibuk/Sdr.

1. Drs. Indra Masrin, MM
2. Usmiar, SE, M.Si

 Staf Pengajar Fakultas Ekonomi UMSB
 Di
 Padang

Assalamu'alaikum wr. wb.

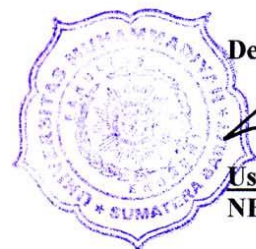
Kami sampaikan kepada Bapak/Ibuk/Sdr. bahwa mahasiswa yang akan menyelesaikan studinya diwajibkan menulis skripsi dengan baik. Untuk itu kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibuk/Sdr. menjadi pembimbing skripsi atas nama :

→ Nama : **Nopita Agustin**
 N I M : 14.10.002.61201.011
 Program Studi : Manajemen
 Jenjang Program : Strata 1 (S1)
 Dengan Judul : *Penerapan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres*

Selanjutnya setiap kegiatan konsultasi bimbingan skripsi, supaya Bapak/Ibuk/Sdr. Untuk mengisi daftar kegiatan konsultasi (terlampir). Yang nantinya dikirim ke Kopertis Wilayah X.

Demikian disampaikan kepada Bapak/Ibuk/Saudara, atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Saudara diucapkan terima kasih.

Billahit taufiq walhidayah
Wassalamu'alaikum wr. wb.



Dekan,

Usmiar

Usmiar, S.E., M.Si
 NBM : 1167 820



Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

FAKULTAS EKONOMI

Status : Terakreditasi

Website: www.umsb.ac.id e-mail: rektor@umsb.ac.id umsb@telkom.net

Alamat : Jalan Pasir Kandang Nomor 4, Telepon (0751) 485 1262, Padang 25172

SURAT KEPUTUSAN

Nomor : 247/II.3/AU/KEP/2017

TENTANG :

PENUNJUKAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR/SKRIPSI
Semester **Ganjil** Tahun Akademik 2017 / 2018

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat di Padang, setelah :

- Menimbang :
1. Bahwa sesuai dengan buku Pedoman Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat perlu ditetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/Skripsi untuk setiap mahasiswa;
 2. Bahwa judul tugas akhir/skripsi terlebih dahulu harus mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing yang telah ditunjuk oleh ketua Prodi;
 3. Bahwa untuk kepastian dalam pelaksanaan tugas Dosen Pembimbing Tugas Akhir/Skripsi perlu ditetapkan Surat Keputusan Dekan;

- Mengingat :
1. AD dan ART Muhammadiyah
 2. Undang-undang Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas
 3. PP Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan penyelenggaraan Pendidikan.
 4. Statuta UMSB Tahun 2003
 5. SK Akreditasi Nomor : 013/BAN-PT/Ak-XII/S1/VI/2009 tanggal 9 Juni 2009.
 6. SK Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 63/SK-MPT/III.B/1.b/1999 tanggal 11 Oktober 1999 tentang Qaedah PTM

MEMUTUSKAN

- Menetapkan
Pertama : Menyetujui Judul Skripsi/tugas akhir kepada mahasiswa yang tersebut namanya dibawah ini;

Nama : Nopita Agustin
Bp/NPM : 14.10.002.61201.011
Prodi : Manajemen

Judul Tugas Akhir/Skripsi :

Penerapan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres

- Kedua : Menunjuk Saudara :
- a. **Drs. Indra Masrin, MM Ditugaskan Sebagai Pemimbing I**
 - b. **Usmiar, SE, M.Si Ditugaskan Sebagai Pemimbing II**

- Ketiga : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dilaksanakan sebagai amanah, Jika terdapat kekeliruan dalam penetapan ini akan ditinjau kembali sebagaimana mestinya;

Ditetapkan di : Padang
Pada tanggal : 29 Zulhijjah 1438 H
20 September 2017 M

Dekan,

Usmiar, S.E., M.Si
NBM : 1167 820

Tembusan:

1. Rektor UMSB
2. Yang bersangkutan
3. File



Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat
FAKULTAS EKONOMI

Status : Terakreditasi

Website: www.umsb.ac.id e-mail: rektor@umsb.ac.id umsb@telkom.net

Alamat : Jalan Pasir Kandang Nomor 1, Lalapan (075) 451777, Padang 25172

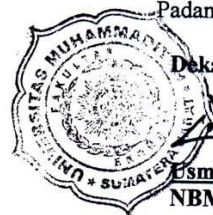
DAFTAR KEGIATAN KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Nopita Agustin
 N I M : 14.10.002.61201.011
 Program Studi : Manajemen
 Jenjang Program : Strata 1 (S1)
 Dengan Judul : Penerapan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres

No.	Tanggal Konsultasi	Usulan/Perbaikan/Penjelasan	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1.	4-10-17	Perbaiki Perumusan Masalah tujuan Penelitian Daftar Pertanyaan		
2.	18-10-17	Sesuaikan perumusan masalah dg tujuan Penulis		
3.	23-10-17	Daftar Pembimbing II		
4.	27-10-2017	Perbaiki Cover Perbaiki Penulisan		
5.	30-10-2017	perbaiki daftar isi perbaiki Penulisan		
6.	1-11-2017	Kembali ke pembimbing I		
7.	8-11-2017	Perbaiki Hal 13, 38, 40 dan Daftar Pertanyaan		
8.	9-11-2017	Seminar Proposal ACC		
9.	20-11-2017	ACC Seminar Proposal		
10.	23-11-2017	ACC Seminar Hasil		

Padang, 29 Zulhijjah 1438 H
 20 September 2017 M

Dekan,



Esmiar, S.E., M.Si
 NBM : 1167 820



Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat
FAKULTAS EKONOMI

Status : Terakreditasi

Website: www.umsb.ac.id e-mail: rektor@umsb.ac.id umsb@telkom.net

Alamat : Jalan Pasir Kandang Nomor 1, (Telp:011 (075) 401777, Padang 25112

DAFTAR KEGIATAN KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Nopita Agustin
 NIM : 14.10.002.61201.011
 Program Studi : Manajemen
 Jenjang Program : Strata 1 (S1)
 Dengan Judul : Penerapan Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Surat Kabar Harian Padang Ekspres

No.	Tanggal Konsultasi	Usulan/Perbaikan/Penjelasan	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1.	26-1-18	ace seminar hasil		
2.	15-2-18	ACC Kompre		
3.	19-2-18	Ace Kompre		
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Padang, 29 Zulhijjah 1438 H
 20 September 2017 M



Dekan,

Ismiar, S.E., M.Si
 NBM : 1167 820

Ace on
Kerinci
8/16/18
02

ACC Kompe
15-2-2018



Face Kompe
17/2 2018

Ace Kompe
19/2-18
Kerinci

SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SURAT KABAR HARIAN
PADANG EKSPRES**

OLEH

Nama : NOPITA AGUSTIN
NIM : 14.10.002.61201.011
Program Studi : MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA BARAT
2018**