



**ANALISIS REPOSITIONING BRAND EQUITY  
GUNA MENINGKATKAN PENJUALAN  
PADA PT HM SAMPOERNA Tbk.**

Skripsi

Disusun Oleh:

Kandarisman  
021102409

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**MEI 2006**

**ANALISIS REPOSITIONING BRAND EQUITY  
GUNA MENINGKATKAN PENJUALAN  
PADA PT HM SAMPOERNA Tbk**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi  
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi.

(Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak.)

Ketua Jurusan,

( Karma Syarif, MM., SE )

**ANALISIS REPOSITIONING-BRAND EQUITY  
GUNA MENINGKATKAN PENJUALAN  
PADA PT HM SAMPOERNA Tbk.**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Rabu Tanggal : 3 Mei 2006

Kendarisman  
021102400

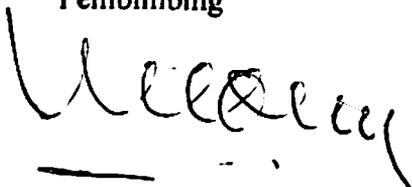
Menyetujui

Dosen Penilai



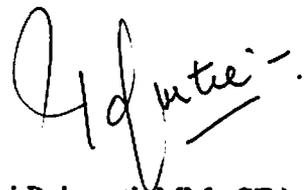
(Sri Hartini, MM., SE)

Pembimbing



(Poernomo, MA., Drs)

Co Pembimbing



(Sri Pujawati, MM., SE.)

## ABSTRAK

KANDARISMAN. NPM 021102400. Repositioning Brand Equity Guna Meningkatkan Penjualan Pada PT HM Sampoerna Tbk., Directed by : Mr. POERNOMO and Mrs. SRI PUJAWATI.

The PLC stage of the product has important implication regarding all aspects of targeting and positioning. With competitors mapping analysis that developed by obtaining preference information from a sample of buyers, this is will offers useful guidelines about the position of the product, and also can indicate possible brand repositioning options.

The method that used in this research is *case study* with the objek of research is PT HM Sampoerna Tbk., location: at Jl. Rungkut Industri Raya No. 18, Surabaya, 60293. The company diversified multinational firm that obtains revenue from the manufacture and distribution cigarettes, packaging, transportation, and financial services.

Often the company decides to reposition its product in attempt to prevent sales decline. A firm can reposition a product by changing one or more the the four marketing mix elements. Four factors that trigger a repositioning action are : reacting to a competitor position, reaching a new market, catching a rising trend, changing the value offered.

Repositioning is the strategy of the company to measuring new market's segment or changing the place a product occupies in a consumer's mind relative to competitive product. Is it very important for the company's survival. How ever, when the company deciding to use this strategy, they are need to promote the product, and also the company have to change the product's labels or any attributes. Finally, the company need new investment to the product that repositioned.

Repositioning the product or brand are focuses on increasing volume, not by expanding market, but by winning share the competitors. There are seven avenues can be reviewed : real repositioning, psychological repositioning,, competitive depositioning, rewigthing values, neglected values, change preference, augmental the brand.

In PT HM Sampoerna Tbk., Repositioning is about repositioned brand equity (Dji Sam Soe) as the 'core' product, with launching new product (Sampoerna Hijau). There are many strategy that it is following, that is rejuvenation brand, change the label of Sampoerna Hijau, promotion (advertising), and sponshor event programs.

The goals of repositioning program in PT HM Sampoerna Tbk., is measuring or entering new segments (middle-low segments) to increase their revenues. Beside that, the company want to build strong *corporate brand*, that is Sampoerna, because the consumer only knew Dji Sam Soe than Sampoerna.

From statistical analyzing with double regression and double correlation known that: repositioning program that doing by PT HM Sampoerna Tbk., the value of correlations between cost of advertising and the cost of event sponshor to sales is 93 percents, that is mean that it's have strong relation, and the other factor about 7 percents from the another factor.

To knowing how the relations between advertising, event sponshor and sales, this research using hyphoteses test (t distribution) 5%  $n=10$  (2,447). The results, advertising and event sponshor have positif correlation with the sales. Because the value t formula of is higher than t distributions, showed with accepted criteria  $H_0$  (19,40>2,447).

## Kata Pengantar

*"Wahai Allah yang memiliki segala puji dan pemberi segala kekuatan, terimalah segala puji dan syukur hamba yang berbahagia karena dapat menyelesaikan skripsi ini. Hidayah-Mu pertolongan-Mu dan karena cinta-Mu telah memberikan kekuatan yang luar biasa kepada hamba dalam menyusun skripsi ini.*

*Kemudian, semoga Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi akhir zaman Muhammad SAW yang telah merubah zaman dari zahiliyah kepada zaman yang terang benderang. Amin."*

Penulis menyadari bahwa skripsi ini adalah bukti dukungan dari berbagai pihak. Dengan segala rasa hormat, maka melalui lembar pengantar ini penulis ucapkan terimakasih kepada:

- ❖ Kedua orang tua dan seluruh keluarga besar penulis,
- ❖ Bapak Poernomo, MA., Drs., selaku dosen pembimbing 1,
- ❖ Ibu Sri Pujawati, MM., SE., selaku dosen pembimbing 2,
- ❖ Ibu Sri Hartini, MM, SE, selaku dosen penguji skripsi,
- ❖ Bapak Karina Syarif MM., SE., selaku ketua Jurusan Manajemen,
- ❖ Ibu Lesti Hartati, MM., SE., selaku sekretaris Jurusan Manajemen,
- ❖ Struktural Fakultas Ekonomi-Manajemen,

Selain pihak-pihak diatas, penulis ucapkan *special thanks* kepada:

Samsul (acul), Ahmad Mulyana (*the new member of team Rocket*), Supena, Rina Yuliani, Fitria, Indra, Arief (Uwa), para pengarang buku yang terdaftar dalam daftar pustaka, Dhe Kusumah, seluruh rekan mahasiswa jurusan Manajemen, dan berbagai pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Melalui lembar pengantar ini pula penyusun secara hormat mengundang kepada pihak pembaca dan penyimak untuk memberikan kritik dan saran yang

membangun. Hal-hal mengenai kelemahan skripsi ini adalah suatu keterbatasan penulis, sehingga agar skripsi ini dapat memenuhi kaidah keilmuan perlu ada suatu umpan balik dari pembaca atau penyimak.

Terakhir, dengan mengucapkan Hamdalah semoga skripsi ini bermanfaat bagi pihak manapun, untuk dijadikan kajian, perbandingan, dan untuk keperluan lain. Terimakasih.

Bogor, 16 Mei 2006

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah .....	7
1.2.1. Perumusan Masalah .....	7
1.2.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	8
1.3.1. Maksud Penelitian .....	8
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Kegunaan Penelitian .....	9
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian .....	10
1.5.1. Kerangka Pemikiran .....	10
1.5.2. Paradigma Penelitian .....	13
1.6. Hipotesis Penelitian .....	14
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Manajemen, Pemasaran dan Manajemen Pemasaran .....	15
2.1.1. Manajemen .....	16
2.1.1.1. Pengertian Manajemen .....	16
2.1.1.2. Fungsi Manajemen .....	18
2.1.2. Pemasaran .....	19
2.1.2.1. Pengertian Pemasaran .....	19
2.1.2.2. Konsep Pemasaran .....	21
2.1.2.3. Filosofi Pemasaran .....	24
2.1.3. Manajemen Pemasaran .....	25
2.1.3.1. Pengertian Manajemen Pemasaran .....	25
2.2. Pengertian Segmentasi, Targeting, Positioning .....	27
2.2.1. Pengertian Segmentasi .....	27
2.2.2. Pengertian Targeting .....	29
2.2.3. Pengertian Positioning .....	31
2.3. Pengertian Produk, Merk, dan Ekuitas Merk .....	32
2.3.1. Pengertian Produk .....	33
2.3.2. Pengertian Merk .....	34
2.3.3. Pengertian Ekuitas Merk .....	36
2.4. Daur Hidup Produk .....	38
2.4.1. Tahap Perkenalan .....	39
2.4.2. Tahap Pertumbuhan .....	40

2.4.3.	Tahap Kemapanan .....	41
2.4.4.	Tahap Kemunduran .....	41
2.5.	Repositioning .....	44
2.5.1.	Pengertian Repositioning .....	45
2.5.2.	Strategi Repositioning .....	47
2.5.3.	Pertimbangan dalam Repositioning .....	48
2.6.	Metode Analisis .....	49
2.6.1	Analisis Regresi .....	49
2.6.2.	Analisis Korelasi .....	51
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>		
3.1.	Objek Penelitian.....	54
3.2.	Metode Penelitian .....	55
3.2.1.	Desain Penelitian.....	55
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel .....	56
3.2.3.	Prosedur Pengumpulan Data .....	57
3.2.4.	Metode Analisis.....	57
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1.	Hasil penelitian .....	62
4.1.1.	Sejarah Pendirian Dan Perkembangan Perusahaan .	62
4.1.2.	Strategi Dalam Membangun Merk Perusahaan Benak Konsumen .....	71
4.1.3.	Strategi Membangun Ekuitas Merk.....	77
4.1.4.	Proses Menciptakan Produk Reposisi.....	78
4.2.	Pembahasan .....	81
4.2.1.	Strategi Repositioning Brand Ekuiti .....	81
4.2.2.	Tingkat Penjualan PT HM Sampoerna Tbk.,.....	84
4.2.3.	Pengaruh Repositioning Brand Quity Terhadap Penjualan Di PT HM Sampoerna Tbk., .....	87
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1.	Simpulan .....	96
5.2.	Saran .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>99</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian .....	13
Gambar 2. Kurva Uji Hipotesis data diolah pada PT HM Sampoerna ...	95

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil penjualan, biaya iklan dan biaya event sponshor PT HM sampoerna Tbk .....	6
Tabel 2. Strategi Produk dan Merk Dalam Setiap Tahap PLC.....	43
Tabel 3. Operasional Variabel Analisis Repositioning Brand Equity Guna Meningkatkan Penjualan pada PT HM Sampoerna Tbk.....	56
Tabel 4. Biaya Iklan pada PT HM Sampoerna Tbk.....	83
Tabel 5. Biaya Event Sponshor PT HM Sampoerna Tbk.....	84
Tabel 6. Prosentase Kenaikan/Penuruna Biaya Repositioning dan Hasil Penjualan .....	85
Tabel 7. Aplikasi Regresi dan Korelasi Biaya Iklan dan Event Sponshor Terhadap Penjualan .....	90

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Keterangan Riset Dari PRPM

Lampiran 2. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi PT HM Sampoerna Tbk.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sejalan dengan pesatnya ilmu pengetahuan dan meningkatnya kemampuan manusia dalam pengembangan dan inovasi dibidang teknologi, setiap negara dihadapkan pada suatu kompetisi dalam membangun struktur dan infrastruktur negara. Sehingga, pemerintah memiliki peran sentral untuk membiayai riset atau memberikan izin kepada swasta untuk mengembangkan teknologi.

Meningkatnya teknologi berpengaruh terhadap berbagai bidang termasuk terhadap perkembangan media massa. Media massa seperti radio, televisi, surat kabar, dan majalah pada saat ini sudah disajikan dengan format yang lebih modern dan menarik. Berbagai kilasan berita dan informasi lain disajikan secara akurat dan cepat. Akibatnya masyarakat semakin tertarik untuk memiliki fasilitas media massa. Selain itu, media massa yang menggunakan fasilitas virtual seperti internet saat ini semakin diminati oleh masyarakat karena dapat mengakses berbagai informasi yang terjadi diseluruh dunia tanpa dibatasi ruang dan waktu.

Bagi pihak-pihak tertentu, perkembangan media massa semakin mempermudah transformasi informasi kepada masyarakat luas, dan dapat dijadikan alat pembaharuan diberbagai bidang yang menyangkut ilmu pengetahuan, ekonomi, sosial, politik, dan budaya.

Bila dikaitkan dengan kegiatan ekonomi terutama yang menyangkut proses pemasaran, media massa memiliki peranan penting dalam menyampaikan informasi dan publikasi yang menyangkut produk. Kegiatan melakukan menyampaikan informasi dan publikasi produk ini dikenal oleh masyarakat luas sebagai iklan (*advertising*).

Menjarnurnya media komunikasi yang digunakan sebagai media iklan menjadi salah satu penyebab meningkatnya persaingan antar produsen. Karena, hampir setiap produsen memiliki pola pemikiran yang sama yaitu menggunakan fasilitas media massa sebagai media iklan. Oleh karena itu, setiap produsen harus memiliki dan mengembangkan strategi perusahaan (*corporate strategy*) yang tepat untuk mendapat pangsa pasar yang menguntungkan.

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh setiap produsen pada umumnya memiliki tujuan akhir sama yaitu menciptakan produk yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. Sehingga, produsen yang memiliki misi masa depan yang jelas akan selalu menerapkan riset pasar sebelum meluncurkan suatu produk.

Dalam berbagai kasus pemasaran, produsen yang telah melakukan riset pasar akan dihadapkan pada suatu proses penentuan identifikasi produk. Proses penentuan identifikasi ini bertujuan untuk membedakan dengan pesaingnya dan menggambarkan informasi yang jelas mengenai produk yang bersangkutan. Selain itu, identifikasi produk pada saat publikasi biasanya dilengkapi dengan *positioning statement*. Penentuan indentifikasi terhadap produk dikenal dengan merk (*brand*).

Merk merupakan investasi jangka panjang bagi suatu perusahaan. Merk dapat membangun pondasi yang kuat dan dapat menjadi landasan strategi bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. Selain itu, suatu merk yang diluncurkan oleh perusahaan diharapkan dapat membangun *corporate brand*, yaitu merk tersebut dapat mewakili nama perusahaan sebagai produsen yang melahirkan produk yang bersangkutan.

Mengutip pernyataan Peter Doyle (1994, 158) dalam bukunya mengenai peran merk dalam pemasaran adalah sebagai berikut:

*"Brand are at the heart of marketing and business strategy. Marketing is about de commodifying product. If a company's product is perceived to be the same as those competitors, then consumer will indifferent and will choose the cheapest or most accessible".*

Dengan demikian, dapat diperoleh suatu gambaran bahwa setiap strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan pada intinya adalah untuk membangun merk dalam benak konsumen agar konsumen dapat menerima produk yang diluncurkan oleh perusahaan.

Apabila diteliti secara seksama, merk bervariasi dalam kekuatan dan nilai yang dimilikinya di pasar. Pada suatu sisi terdapat merk yang tidak diketahui oleh sebagian besar pembeli di pasar. Sedangkan pada sisi lain terdapat merk yang disadari oleh konsumen, merk yang dapat diterima oleh konsumen, dan merk yang disenangi oleh konsumen. Sehingga, pada akhirnya terdapat merk yang memiliki tingkat disetia konsumen.

Atas dasar empat nilai dan kekuatan tersebut, suatu merk akan memiliki posisi yang kuat dalam persaingan. Maka tidak mengherankan jika para

produsen berusaha agar produk mereka dapat mencapai empat kekuatan tersebut dan pada gilirannya akan mencapai tingkat ekuitas merk (*brand equity*).

Namun, fenomena yang sering terjadi dalam kasus pemasaran bahwa setiap produk akan mengalami daur hidup (*life's cycle*) yang didalamnya terdapat masa penurunan. Sehingga agar suatu produk dapat tetap eksis dan tetap bertahan pada masa penurunan, dibutuhkan strategi repositioning agar kejenuhan produk pada segmen yang selama ini menjadi target dapat memperoleh porsi yang lebih baik pada segmen lain.

Tiga perusahaan besar yang bergerak dalam produksi rokok, dewasa ini sedang melakukan strategi repositioning salah satu lini produknya. Perusahaan tersebut adalah: PT. HM SAMPOERNA Tbk., melalui produk *Sampoerna Hijau* PT. DJARUM dengan lini produk yang di repositioning-kan yaitu *Djarum Coklat*, dan PT. GUDANG GARAM dengan lini produk yang di repositioning-kan yaitu *Gudang Garam Merah*. Ketiga produk yang direpositioning-kan oleh masing-masing perusahaan adalah produk rokok berbentuk Sigaret Kretek Tangan (SKT).

Khususnya penerapan strategi repositioning PT. HM SAMPOERNA Tbk., melalui peluncuran *Sampoerna Hijau* dan *A Mild*, strategi ini bertujuan untuk meningkatkan *awareness* konsumen terhadap perusahaan rokok Sampoerna sebagai *corporate brand*. Selama ini *awareness* konsumen terhadap Sampoerna sangat lemah akibat tertutup oleh kebesaran nama *Dji Sam Soe*.

Strategi reposisioning tersebut merupakan strategi yang sangat penting bagi PT. HM SAMPOERNA Tbk., karena dengan melakukan strategi tersebut perusahaan dihadapkan pada dua kemungkinan. Pertama, bahwa investasi berupa biaya reposisioning akan mendapat suatu hasil yang baik berupa peningkatan penjualan. Kedua, melalui reposisioning tersebut perusahaan justru akan mengalami kerugian berupa penurunan penjualan perusahaan atau bahkan kehilangan pangsa pasar utama.

Oleh karena itu, upaya reposisioning yang dilakukan oleh PT HM SAMPOERNA Tbk, diikuti oleh berbagai strategi pemasaran yang didalamnya mencakup strategi program iklan dan event sponsor. Strategi ini dilakukan untuk mendapatkan porsi pasar yang diharapkan, sehingga target penjualan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

Sebuah fakta menggambarkan, selama kurun waktu 2001-2005 pendapatan perusahaan dari sektor penjualan produk Sampoerna Hijau terus mengalami kenaikan yang cukup pesat. Namun, kenaikan penjualan ini bergantung pada besarnya biaya iklan dan biaya event sponsor yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan.

Kondisi ini diperkuat dengan makin tingginya biaya iklan dan biaya event sponsor setiap tahun. Ketika biaya iklan dan biaya event sponsor dikurangi, yaitu perusahaan mencoba mengurangi aktivitas periklanan maupun event sponsor pendapatan yang diterima oleh perusahaan pun mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum cukup kuat membangun hubungan dengan konsumen yang menjadi target pasar baru. Oleh karena itu, mau atau tidak, perusahaan harus mengeluarkan

yang diterima oleh perusahaan mengalami penurunan sekitar 6,8%. Apabila dilihat melalui angka matematis, perbandingan ini masih menguntungkan perusahaan, artinya perusahaan masih memperoleh penjualan yang tinggi. Tetapi, hal yang perlu dipertimbangkan adalah bahwa tahun-tahun sebelumnya (2003 dan 2002), perusahaan mengeluarkan biaya yang cukup tinggi.

Dengan memperhatikan kondisi tersebut, maka penulis tertarik untuk menganalisis permasalahan yang terjadi di PT HM Sampoerna Tbk., dalam upaya mereposisi merk yang telah mencapai ekuitas. Maka dengan ketertarikan tersebut, penulis mengarahkan penelitian secara spesifik dan untuk mempertegas arah penelitian maka penelitian ini dibatasi dalam judul: **“Analisis Repositioning Brand Equity Guna Meningkatkan Penjualan Pada PT. HM Sampoerna Tbk. “**

## **1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah**

### **1.2.1. Perumusan Masalah**

Berdasar latar belakang dengan permasalahan yang terjadi pada PT HM SAMPOERNA Tbk., penulis merumuskan masalah bahwa dengan melakukan strategi repositioning ekuitas merk, PT HM SAMPOERNA Tbk., belum dapat memperoleh penjualan yang diharapkan.

### 1.2.2. Identifikasi Masalah

Penulis mengidentifikasi masalah menjadi satu batasan yang akan diteliti mengenai kebijakan *repositioning brand equity* guna meningkatkan penjualan:

1. Bagaimana pelaksanaan strategi repositioning brand equity pada PT. HM SAMPOERNA Tbk.?
2. Bagaimana tingkat penjualan PT. HM SAMPOERNA Tbk.?
3. Bagaimana pengaruh strategi repositioning brand equity terhadap tingkat penjualan pada PT. HM SAMPOERNA Tbk.?

### 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki maksud dan tujuan yang mengacu kepada kepentingan penulis dan perusahaan, selain itu penelitian ini ditujukan untuk mengetahui jawaban atas pertanyaan penulis yang dijabarkan dalam identifikasi diatas. Secara lebih rinci maksud dan tujuan penelitian ini terdapat dalam sub judul dibawah ini.

#### 1.3.1. Maksud Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis bermaksud memenuhi harapan penulis. Harapan penulis yang dimaksud melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan terutama yang menyangkut bidang pemasaran.

2. Untuk menyajikan tulisan ilmiah, membahas masalah yang dihadapi perusahaan dan sekaligus menemukan pemecahan yang relevan.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Penulis berharap bahwa penelitian ini akan memiliki manfaat bagi penyusun dan unit analisis. Untuk itu, penulis mengarahkan penelitian ini melalui tujuan yang tercermin dibawah ini:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan strategi repositioning brand equity pada PT. HM SAMPOERNA Tbk.
2. Untuk mengetahui tingkat penjualan pada PT. HM SAMPOERNA Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh reposisioning brand equity terhadap penjualan pada PT. HM SAMPOERNA Tbk.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kegunaan yang berarti bagi penulis secara pribadi dan juga unit analisis dalam hal ini adalah pihak perusahaan.

1. Kegunaan praktis

Sebagai bahan pemikiran dan pertimbangan untuk memecahkan masalah praktis yang terjadi di PT. HM SAMPERNA Tbk., terutama yang menyangkut strategi reposisioning brand equity.

## 2. Kegunaan akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai mata kuliah manajemen pemasaran serta menambah pengalaman dalam menerapkan ilmu yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan.

## 1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

### 1.5.1. Kerangka Pemikiran

Dalam pengembangan strategi pemasaran untuk produk-produk individual, produsen harus menghadapi keputusan penetapan merk. Penentuan merk merupakan salah satu strategi dalam strategi produk, karena pada dasarnya merk merupakan produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan.

Setiap merk yang ditetapkan diharapkan dapat memenuhi tujuan unik tertentu dipasar. Untuk itu, *brand management* memegang peran kunci dalam menyaring dan menganalisis semua informasi pasar untuk menghasilkan suatu posisi merk atau market orientation yang jelas.

Market orientation atau positioning, dalam pengembangan suatu merk ditunjukkan dengan diterapkannya Segmentasi-Targeting-Positioning (STP) secara sistematis. Segmentasi pasar dan targeting diterapkan dengan melakukan riset pasar secara periodik baik kualitatif maupun kuantitatif. Dari riset ini akan dapat diidentifikasi nilai-nilai dan perilaku dari segmen-segmen yang akan ditarget.

Berdasarkan pemahaman pasar yang baik melalui proses STP, kemudian akan ditetapkan brand positioning dari suatu produk. Pada akhirnya dari proses *brand positioning* tersebut dirumuskan berbagai program pemasaran yang akan dijalankan, mulai dari *pricing*, perancangan *packaging*, kampanye promosi, program event dan sponsorship. Oleh karena itu, menetapkan merk membutuhkan investasi yang besar.

Positioning merk dapat dikatakan sebagai suatu artikulasi aspirasi dari konsumen berdasarkan preferensi dan perilaku di dalam segmen yang dibidik. Disamping itu, positioning ini mengidentifikasi variabel fungsional dan emosional yang paling mendasar berkaitan dengan konsumen tersebut.

Setelah mendapatkan posisi merk yang jelas, *brand management* menciptakan *brand offering* dengan mengkombinasikan elemen produk, kemasan, *pricing*, promosi menjadi satu kesatuan yang utuh. Sebagai proposisi nilai (*value proposition*) dari merk, brand offering ini diarahkan untuk membangun *enduring relationship* antara merk dengan target konsumen.

Dengan demikian, dapat difahami bahwa setiap strategi yang dikembangkan dalam membangun merk, senantiasa diarahkan agar suatu merk yang dibangun dapat memiliki kemampuan untuk tetap bertahan dalam berbagai situasi. Merk yang memiliki daya tahan yang kuat dan mampu *direct call* dengan baik oleh konsumen adalah merk yang telah mencapai tingkat ekuaitas (*brand equity*).

Namun, dalam berbagai kasus pemasaran yang setiap produk akan mengalami daur hidup (*life cycle's brand*), yaitu pada suatu titik tertentu merk tersebut akan mengalami masa penurunan. Upaya terpenting dari strategi merebut kembali pangsa pasar adalah dengan melakukan reposisi merk (*brand repositioning*).

Terjadinya daur hidup ini diakibatkan oleh berbagai hal, diantaranya adalah berubahnya selera konsumen, pesaing mengeluarkan produk baru, atau pesaing melakukan strategi pemasaran yang lebih agresif berkembangnya fungsi produk yang ditawarkan.

Upaya yang sering dilakukan oleh suatu perusahaan ketika menghadapi masa penurunan produknya adalah dengan repositioning. Repositioning adalah upaya untuk mengubah posisi suatu produk atau merk dibenak konsumen dengan mengubah fungsi atau desain produk.

Dalam kasus positioning atau repositioning, Ari Satriyo Wibowo (1996, 36) dalam bukunya mengungkapkan:

Menentukan *positioning* untuk pertama kali dengan tepat maupun *repositioning* untuk perusahaan yang merasa strategi lamanya sudah usang memang sangat diperlukan. Ketepatan positioning maupun repositioning akan membantu menyelesaikan permasalahan merk atau produk pada masa penurunan.

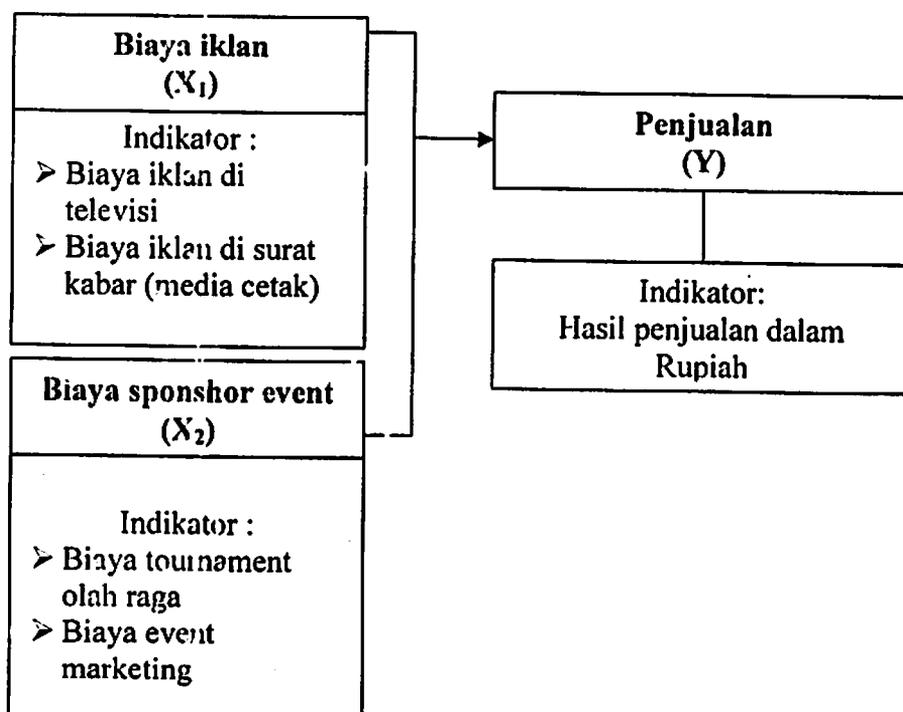
Kendala yang dihadapi pada saat repositioning hampir sama dengan saat positioning pada saat produk dikeluarkan pertama kali. Kendala pada saat reposisi merk adalah suatu perusahaan harus melakukan promosi ulang, pengemasan ulang, dan berbagai program lain agar produk yang direposisikan dapat mencapai segmen yang

menjadi target, dan artinya suatu perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya dalam pemasaran.

### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran, maka dapat disusun suatu paradigma penelitian sebagai landasan untuk diteliti. Dalam penelitian ini, paradigma penelitian adalah sebagai berikut:

**Gambar 1.**  
**Paradigma Penelitian**



### **1.6. Hipotesisi Penelitian**

Berdasarkan uraian pada landasan teori, maka penulis menyimpulkan suatu hipotesis penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan strategi reposisioning brand equity yang diterapkan PT. HM SAMPOERNA Tbk, telah berjalan dengan baik.
2. Tingkat penjualan pada PT. HM SAMPOERNA Tbk, telah memenuhi harapan.
3. Terdapat pengaruh strategi reposisioning brand equity terhadap tingkat penjualan pada PT. HM SAMPOERNA Tbk.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manajemen, Pemasaran, dan Manajemen Pemasaran

Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitas organisasi akan memiliki rangkaian sistem yang tidak dapat dipisahkan. Rangkaian tersebut adalah manajemen, pemasaran, dan manajemen pemasaran. Manajemen merupakan suatu landasan organisasi dalam menjalankan kegiatan. Dalam manajemen akan diatur mengenai langkah yang dapat menunjang jalannya organisasi.

Selain produksi, pemasaran adalah fungsi pokok dalam perusahaan. Aktivitas pemasaran tidak hanya mencakup ruang lingkup untuk menjual produk dipasar, tetapi pemasaran mencakup berbagai strategi bisnis agar produk yang diluncurkan dapat mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Pada saat ini, kegiatan pemasaran mempunyai peranan penting dalam dunia usaha. Seringkali pemasaran diartikan dengan berbagai istilah seperti penjualan, perdagangan, dan distribusi. Salah satu pengertian tersebut timbul karena pihak-pihak yang bersangkutan mempunyai kegiatan dan kepentingan yang berbeda-beda.

Untuk menjalankan proses pemasaran, suatu organisasi membutuhkan suatu pengelola agar dapat mencapai target dan tujuan yang diharapkan. Fungsi organisasi yang memegang peranan pemasaran perusahaan dikenal dengan Manajemen Pemasaran. Secara umum tentang manajemen, pemasaran, dan manajemen pemasaran akan dibahas dibawah ini.

## 2.1.1. Manajemen

### 2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Definisi tentang Manajemen yang dikemukakan oleh pakar teori manajemen adalah berbeda-beda. Namun pada intinya semua definisi yang diungkapkan oleh para pakar Manajemen merujuk pada arti yang sama. Perbedaan definisi ini disebabkan oleh latar belakang keahlian masing-masing, sehingga tinjauan manajemennya berasal dari sudut pandang yang berbeda pula.

Beberapa pengertian manajemen menurut pakar manajemen adalah sebagai berikut :

Marry Parker Follet (1989, 3) dalam bukunya mendefinisikan Manajemen : *"Management is the art of getting things done through people"*.

James Af Stoner and Edward Freeman (1989, 4) mendefinisikan Manajemen sebagai berikut:

*"Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the work of organization members and of using all available organization resources to reach organizational goals"*.

Definisi manajemen menurut Oei Liang I ee (1998, 82) adalah sebagai berikut:

“Manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga kerja manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang diharapkan”.

Manajemen menurut Zulkifli Amsyah (1997, 2) adalah sebagai berikut :

Manajemen adalah pelaksanaan fungsi-fungsi unit-unit dalam organisasi untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, melaksanakan, mengawasi, mengevaluasi pekerjaan unit masing-masing untuk mencapai tujuan keseluruhan organisasi secara efisien dan efektif

Philip Kotler (1996, 7) mendefinisikan Manajemen sebagai berikut :

Manajemen adalah Proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.

Henry Fayol (1996, 63) mendefinisikan Manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengontrol jalannya suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan oleh para pakar manajemen, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa

manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengarahan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Unsur manajemen yang diungkapkan oleh para pakar manajemen tersebut merupakan fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut akan dibahas berikut.

### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen**

Dari definisi yang diungkapkan oleh para pakar teori manajemen, dapat dipetik suatu kesimpulan mengenai fungsi manajemen. Fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan merupakan rencana tindakan yang dipikirkan oleh manajer yang mencakup tujuan dan tindakan yang akan dilakukan. Tindakan yang dilakukan biasanya didasari atas metode, rencana, atau logika.

#### **2. Pengorganisasian (*organizing*)**

Pengorganisasian adalah suatu kordinasi sumberdaya manusia dan bahan baku dalam suatu organisasi. Pengorganisasian sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi karena menyangkut cara dan metode tindakan.

#### **3. Pengarahan (*leading*)**

Pengarahan merupakan aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4. Pengkoordinasian (*cordinating*)

Pengkoordinasian adalah penyelarasan berbagai ide dalam suatu organisasi untuk ditarik suatu keputusan bersama. Tujuan koordinasi adalah untuk mencapai suatu keharmonisan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 5. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah tindakan manajer untuk meyakinkan bahwa organisasi dapat berjalan secara baik dan mencapai tujuan yang diharapkan. melalui pengawasan akan dapat diukur seberapa jauh penyimpangan yang terjadi antara rencana dan hasil yang diperoleh.

## 2.1.2. Pemasaran

### 2.1.2.1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran memiliki fungsi pokok dalam suatu perusahaan. Pada intinya proses pemasaran terjadi atau dimulai jauh sebelum produksi barang atau jasa, karena kegiatan pemasaran memerlukan suatu analisis yang sering disebut proses STP.

Pengertian pemasaran secara lebih luas dapat dilihat dari definisi yang diungkapkan oleh beberapa pakar dibawah ini:

Basu Swastha dan Ibnu Sukoco (1998, 179)

mendefinisikan Pemasaran sebagai berikut :

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Sofjan Assauri (1996, 5) dalam bukunya mendefinisikan pemasaran sebagai berikut :

“Pemasaran adalah sebagai kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi, memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran”.

Gary Armstrong dan Philip Kotler (2004, 7)

mendefinisikan Pemasaran sebagai berikut:

Pemasaran adalah proses pemberian kepuasan kepada konsumen untuk mendapatkan laba. Secara lebih mendetail, pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka inginkan melalui penciptaan dan perukaran produk serta nilai dengan pihak lain.

Definisi pemasaran menurut William G. Zikmund and Michael D'amco (1996, 10) dalam bukunya yaitu sebagai berikut:

*“Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas,*

*goods, and service to create exchanges that will satisfy individual and organization objectives".*

Definisi pemasaran menurut Philip Kotler. (1997, 9) adalah sebagai berikut :

*'Marketing is social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products of value with others".*

Dari definisi yang diungkapkan oleh para pakar dapat diperoleh suatu kesimpulan mengenai pemasaran. Pemasaran adalah suatu proses perencanaan dan penerapan konsep, penetapan harga, kegiatan promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang dapat memberi kepuasan kepada individu dan tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2. Konsep Pemasaran**

Suatu perusahaan yang berorientasi pada masa depan, akan senantiasa memiliki konsep pemasaran yang jelas. Didalam konsep pemasaran biasanya terdapat suatu falsafah perusahaan yang akan dijalankan oleh perusahaan, terutama yang menyangkut kepuasan konsumen. Secara umum, biasanya konsep pemasaran suatu perusahaan akan lebih

menekankan kepada konsumen sebagai syarat utama kelangsungan hidup perusahaan.

Perusahaan yang menganut konsep pemasaran tidak hanya sekedar menjual barang dan jasa saja, tetapi perusahaan akan memperhatikan konsumen beserta kebutuhannya. Secara definisi: menurut Basu Swastha, konsep pemasaran dapat diartikan:

“Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan” (Basu Swstha, 1998, 181)

Konsep pemasaran, secara lebih luas dapat diperhatikan sebagai berikut:

**Kebutuhan** adalah keadaan merasa kekurangan, yang meliputi kebutuhan dasar akan makanan, pakaian, kehangatan, keamanan. Kebutuhan social meliputi kebersamaan dan perhatian. Kebutuhan individu meliputi pengetahuan, ekspresi diri.

**Keinginan** yaitu bentuk keinginan manusia yang dibentuk oleh budaya dan kepribadian individu.

**Pemintaan** yaitu keinginan yang didukung oleh daya beli.

**Produk** yaitu segala yang bisa ditawarkan kepasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi yang bisa memuaskan kebutuhan atau keinginan. Mencakup objek fisik,

jasa, orang, tempat, organisasi, dan ide. Produk lebih luas dari sekedar barang berwujud atau jasa. Istilah produk dapat diubah sesuai dengan kegunaan yang dimiliki suatu produk, seperti pemuas (*satisfer*), sumberdaya (*resources*), tawaran pemasaran (*marketing offer*).

Jasa yaitu segala aktivitas atau manfaat yang ditawarkan untuk dijual oleh suatu pihak secara esensial tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan atas apapun.

Nilai bagi konsumen (*costumer value*) yaitu perbedaan antara nilai yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut.

Kepuasan pelanggan (*costumer satisfaction*) yaitu tingkatan dimana anggapan kinerja (*perceived performance*) produk akan sesuai dengan harapan seorang pembeli. Bila kinerja produk jauh lebih rendah dibandingkan harapan pelanggan, pembeli tidak akan puas. Tetapi, bila kinerja produk lebih baik dari harapan pelanggan maka pelanggan akan puas. Kepuasan berkaitan erat dengan kualitas.

Total quality management (TQM) yaitu program-program yang dirancang untuk melakukan perbaikan kualitas produk, jasa, dan proses pemasaran secara terus menerus.

**Pertukaran (*exchange*)** yaitu tindakan memperoleh objek yang didambakan dari seorang dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya.

**Transaksi** yaitu perdagangan diantara dua pihak yang setidaknya mencakup dua barang yang bernilai persyaratan yang disetujui, waktu persetujuan, dan tempat persetujuan.

**Pemasaran rasional (*rationalship marketing*)** proses penciptaan, pemeliharaan, dan penguatan hubungan yang kuat dan penuh nilai dengan pelanggan dan pemercaya lainnya.

**Pasar** yaitu kumpulan pembeli yang aktual dan potensial dari suatu produk.

### **2.1.2.3. Filosofi Pemasaran**

Dalam strategi pemasaran perusahaan akan memiliki suatu filosofi dalam menentukan produk yang akan dipasarkan. Konsep pemasaran yaitu filosofi manajemen pemasaran yang menyatakan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan yang didambakan itu secara lebih efektif dan efisien dibanding pesaing. Filosofi pemasaran memiliki beberapa konsep yaitu sebagai berikut:

- 1) **Konsep produksi** yaitu filosofi yang menyatakan bahwa pelanggan akan menyukai produk yang tersedia dan

harganya terjangkau dan karena itu manajemen harus memperbaiki produksi dan efisiensi distribusi.

- 2) Konsep produk yaitu gagasan bahwa konsumen akan menyukai produk yang mempunyai mutu terbaik dan sifat paling inovatif sehingga organisasi harus mencurahkan energi untuk terus melakukan perbaikan produk.
- 3) Konsep penjualan yaitu gagasan yang menyatakan bahwa konsumen tidak akan membeli produk suatu organisasi dalam jumlah cukup kecuali jika organisasi tersebut melakukan usaha penjualan dalam promosi berskala besar.

### **2.1.3. Manajemen Pemasaran**

#### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran memiliki peranan yang sangat vital dalam membangun dan menerapkan strategi pemasaran produk suatu perusahaan. Tugas manajemen pemasaran tidak semata-mata menjual produk yang dihasilkan suatu perusahaan, lebih dari itu manajemen pemasaran berperan sebagai mesin untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

Untuk memahami pengertian manajemen pemasaran, berikut ini adalah pendapat beberapa pakar dibidang pemasaran:

Manajemen Pemasaran menurut Gary Armstrong dan Philip Kotler (2004,16) adalah sebagai berikut:

Manajemen pemasaran yaitu suatu analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran demi mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Pemasaran menurut Basu swastha. (1997, 7) adalah sebagai berikut:

Manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang ditujukan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Pemasaran menurut Sofjan Assauri (1996, 12) dalam bukunya adalah sebagai berikut:

Manajemen pemasaran merupakan kegiatan penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dibuat untuk membentuk, membangun, dan memelihara keuntungan dari pertukaran melalui sasaran pasar guna mencapai tujuan organisasi (perusahaan) dalam jangka panjang.

Manajemen Pemasaran menurut Philip Kotler (1997, 14) adalah sebagai berikut:

*“Marketing management is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individuals and organization goals”* .

Manajemen Pemasaran menurut E Jerome McCarthy (1994, 10) adalah sebagai berikut:

*"Marketing management was defined earlier but management par is process of planning, implementating, evaluating the effort of a group of people working toward common goal"*

Dari berbagai pengertian diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai manajemen pemasaran yaitu suatu proses perencanaan, penerapan kegiatan pemasaran, dan evaluasi untuk menciptakan nilai tukar yang menguntungkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

## **2.2. Segmentasi, Targeting dan Positioning**

### **2.2.1. Pengertian Segmentasi**

Salah satu hasil riset yang dilakukan oleh perusahaan adalah menentukan segmen pasar yang akan dibidik. Penentuan segmen adalah upaya untuk menentukan pangsa pasar yang tepat agar diperoleh porsi yang baik dalam menentukan pangsa pasar.

Pengertian segmentasi yang diungkapkan oleh para ahli adalah sebagai berikut :

Basu Swastha (192, 1998) mendefinisikan segmentasi pasar dalam bukunya sebagai berikut :

“Segmentasi pasar adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk kedalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen”.

Philip Kotler (2000, 256) dalam bukunya menyebutkan definisi segmentasi sebagai berikut:

*“Market segmentation is an effort to increase a company's precision marketing”.*

McCarthy (1994, 269) mendefinisikan segmentasi dalam bukunya sebagai berikut:

*“Market segmentation is two-step process of (1) naming broad product-markets and (2) segmenting these broad product-markets in order to select target markets and develop suitable marketing mixes”.*

Philip Kotler dan Gary Armstrong . (2004, 75) dalam bukunya mendefinisikan segmentasi sebagai berikut:

“Segmentasi pasar yaitu proses membagi pasar dalam kelompok pembeli yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan karakteristik atau perilakunya yang mungkin membutuhkan bauran pemasaran yang terpisah”.

Ari Satriyo Wibowo (1996, 267) dalam bukunya mengungkapkan definisi segmentasi sebagai berikut:

“Segmentasi adalah suatu proses yang menyangkut cara membagi pasar dengan menggunakan variabel tertentu”.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa segmentasi merupakan suatu proses pemasaran yang meliputi tindakan membagi pasar dalam segmen tertentu sesuai karekateristiknya, untuk dijadikan orientasi pasar.

### 2.2.2. Pengertian Targeting

Langkah selanjutnya dari riset yang dilakukan oleh perusahaan adalah menentukan orientasi sasaran dari pemasaran. Menentukan target dalam pemasaran merupakan strategi pemasaran yang sangat penting, karena target pasar akan sangat menentukan seberapa besar tingkat penghasilan yang akan diterima dan mengetahui pesaing yang bermain dalam pasar yang dibidik.

Philip Kotler dan Gary Armstrong (2004, 76) mendefinisikan *targeting* dalam bukunya yaitu sebagai berikut:

“Targeting yaitu suatu proses yang meliputi evaluasi daya tarik masing-masing segmen pasar dan pemilihan satu atau lebih segmen yang akan dimasuki”

Ari Sartriyo Wibowo (1996, 267) mendefinisikan *targeting* dalam bukunya, dengan menyebutkan : “Targeting adalah suatu kegiatan

memilih satu atau lebih segmen pasar yang dijadikan sasaran pasar (*target market*)”.

Philip Kotler (2000, 281) mendefinisikan *targeting* dalam bukunya, sebagai berikut:

*“Targeting is marketing strategy through market segmentation (evaluating and selecting market segment)”*

McCharty (1994, 66) mendefinisikan *targeting* dalam bukunya sebagai berikut:

*“Target marketing requires a “narrowing-down” process—to get beyond production-oriented mass market thinking”*

Hermawan Kartajaya (2005, 154) dalam bukunya mendefinisikan *targeting* sebagai berikut:

*“Targeting adalah identifikasi nilai-nilai dan perilaku dari segmen-segmen konsumen untuk dijadikan target pemasaran”.*

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian diatas adalah bahwa *targeting* adalah suatu strategi pemasaran untuk menentukan pasar sasaran dengan mengidentifikasi segmen-segmen pasar.

### 2.2.3. Pengertian Positioning

Dalam kegiatan riset yang dilakukan oleh perusahaan, langkah yang kedua agar suatu perusahaan dapat mencapai segmen yang tepat adalah dengan melakukan positioning. Salah satu upaya positioning adalah dengan menggunakan pernyataan posisi (positioning statement) dengan suatu kalimat tertentu.

Pengertian positioning secara umum dapat dilihat pada berbagai definisi yang diungkapkan oleh para pakar pemasaran dibawah ini:

Philp Kotler dan Gary Armstrong (2004, 76) mendefinisikan positioning dalam bukunya sebagai berikut:

“Positioning merupakan upaya mengatur suatu produk agar menenpati tempat yang jelas, terbedakan, dan diingat dalam benak konsumen sasaran dan dapat dibandingkan dengan produk pesaing”.

Josh Eliashberg (1995, 29) mendefinisikan positioning dalam bukunya sebagai berikut :

“Positioning adalah alasan penempatan suatu produk, yang memiliki ciri-ciri yang dapat dibedakan dengan pesaingnya”.

Ari Satriyo Wibowo (1996, 267) dalam bukunya mendefinisikan positioning sebagai berikut:

“Positioning adalah kegiatan yang berkaitan dengan posisi yang diinginkan ada dibenak konsumen”.

Positioning menurut McCarthy (1994, 79) dalam bukunya adalah sebagai berikut:

*"Positioning is show how customers locate proposed and/or present brand in a market".*

Philip Kotler dalam bukunya (2000, 298) mendefinisikan positioning sebagai berikut:

*"Posistioning is the act of designing the company's offering and image to cupy a distinctive place in the target market's mind".*

Dari pendapat para pakar pemasaran tersebut, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa positioning merupakan suatu kegiatan atau proses pemasaran agar suatu produk menempati tempat yang jelas di pasar dan pasar yang dibidik dapat memahaminya.

### **2.3. Pengertian Produk, Merk, dan Ekuitas Merk**

Produk dan merk merupakan unsur bauran pemasaran. Pada dasarnya merk merupakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Namun, banyak pakar yang sering membedakan antara merk dengan produk dengan suatu alasan bahwa keberadaan merk lebih kuat daripada produk selain itu merk dianggap merupakan nilai bagi suatu perusahaan. Berikut ini akan dibahas mengenai pengertian produk, merk, dan ekuitas merk.

### 2.3.1. Pengertian Produk

Pengertian produk memiliki arti yang luas, karena produk tidak hanya terbatas pada barang fisik saja, tetapi terdapat produk yang berupa pelayanan (*service*). Untuk memahami produk, dibawah ini adalah berbagai pengertian produk yang diungkapkan oleh para ahli, yaitu:

Philip Kotler dalam bukunya (1987, 1995) mendefinisikan produk sebagai berikut:

“Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, diperoleh, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen”

Basu Swastha dalam bukunya (1994, 1998), mendefinisikan produk seperti dibawah ini :

Produk adalah suatu sifat yang kompleks baik dapat diraba maupun tidak dapat diraba, termasuk bungkus, warna, harga, prestise perusahaan, dan pengecer, pelayanan perusahaan dan pengecer, yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan keinginan atau kebutuhannya.

Peter Doyle dalam bukunya (1994, 159), mendefinisikan produk seperti dibawah ini :

*“Product is anything that meets the functional needs of consumer”.*

Philip Kotler dalam bukunya mendefinisikan produk sebagai berikut:

*"Product is anything that can be offered to a market to satisfy a want or need"* .( Philip Kotler, 2000, 394)

McCarty (1994, 181) dalam bukunya mendefinisikan produk dengan menyatakan bahwa *"Product means the needing-satisfying offering of a firm"*.

Dari beberapa pengertian produk yang diungkapkan oleh pakar pemasaran, dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar yang memiliki fungsi tersebut dengan maksud untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen.

### **2.3.2. Pengertian Merk**

Banyak pakar dibidang pemasaran mendefinisikan merk dengan berbagai pola kalimat yang berbeda. Namun pada intinya pengertian merk yang diungkapkan oleh para pakar dibidang pemasaran merujuk pada pengertian yang sama. Berikut ini adalah pengertian merk yang dikemukakan oleh para pakar dibidang pemasaran:

Philip Kotler dan Gary Armstrong (2004, 349) dalam bukunya mendefinisikan merk sebagai berikut:

“Merk adalah suatu nama, kata, tanda, symbol, atau desain atau kombinasi dari semuanya yang mengidentifikasi pembuat atau penjual produk dan jasa tertentu”.

Asosiasi Pemasaran Amerika (*The American Marketing Association*) dalam buku yang disusun Philip Kotler (2005, 97), mendefinisikan Merk sebagai berikut:

“Nama, istilah, simbol, atau desain atau kombinasinya yang ditunjukkan agar dapat menjadi barang atau jasa dari satu atau kelompok penjual dan membedakannya dari produk dan jasa tertentu”.

Basu Swastha (1998, 199) mendefinisikan Merk dalam bukunya yaitu sebagai berikut:

Merk adalah suatu nama, istilah, symbol atau desain (rancangan), atau kombinasinya yang dimaksudkan untuk memberi tanda pengenalan barang atau jasa dari seorang penjual atau sekelompok penjual dan untuk membedakannya dari barang-barang yang dihasilkan pesaing.

Philip Kotler (2000, 404) dalam bukunya mendefinisikan merk sebagai berikut:

*“Brand is a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one sellers and to differentiate them from those of competitors”.*

Evans Berman (1990, 320) dalam bukunya mendefinisikan Merk yaitu sebagai berikut:

*“Brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies the goods and services of one seller from those of other sellers”.*

Pengertian Merk menurut Berkowitz, Keim and Rudelius (1989, 269) dalam bukunya menyebutkan

*“Brand is a name, symbol, term, design, or combination of these that distinguishes the seller's goods or service from competitor's”.*

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para pakar dibidang pemasaran, dapat dipetik suatu kesimpulan bahwa merk merupakan identitas yang dimiliki oleh suatu produk untuk membedakannya dari produk pesaing.

### 2.3.3. Pengertian Ekuitas Merk

Merk yang kuat adalah merk yang telah mencapai ekuitas merk yang dapat tercapai apabila konsumen memiliki tingkat loyalitas merk yang tinggi terhadap merk suatu perusahaan. Mengenai pengertian ekuitas merk, Banyak pakar yang mendefinisikan ekuitas merk diantaranya adalah sebagai berikut:

Philip Kotler dan Gary Armstrong . (2004, 350) mendefinisikan brand equity sebagai berikut:

Ekuitas merk yaitu nilai suatu merk berdasarkan seberapa kuat merk tersebut mempunyai loyalitas merk, kesadaran konsumen akan nama merk, kualitas yang dipersepsikan, asosiasi merk, dan berbagai asset lainnya seperti paten, merk dagang, dan hubungan jaringan distribusi.

David Aaker (1994, 525) mendefinisikan ekuitas merk yang dikutip dari buku yang disusun oleh Philip Kotler, yaitu sebagai berikut:

“Ekuitas merk adalah nilai merk yang semakin tinggi dengan tingginya kesetiaan merek, kesadaran nama merk, mutu yang diyakini, hubungan merk yang kuat, dan aktiva lainnya seperti hak paten, hak dagang, dan hubungan distribusi”.

Ekuitas merk menurut Peter H Farkuhar (1997) dalam bukunya adalah sebagai berikut :

*“Brand equity is the ‘added value’ with which a given brand endows a product”.*

Definisi Ekuitas merk menurut David Cravens (309, 1997) dalam bukunya adalah sebagai berikut:

*“Brand equity is a set of brand assets and liabilities linked to brand its name and symbol that added to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customer”.*

Philip Kotler (2000, 405) mendefinisikan brand equity dalam bukunya sebagai berikut:

*"Brand equity is highly related to how many customers are satisfied and would incur costs by changing brand, customer value the brand and sees it as a friend, customer is devoted to the brand".*

Kesimpulan yang dapat disusun dari definisi-definisi diatas, brand equity adalah suatu merk yang telah mencapai loyalitas, kemampuan untuk diingat oleh konsumen, dan diyakini memiliki mutu yang baik, sehingga dapat dijadikan sebagai hak paten, hak dagang, dan mempermudah hubungan distribusi.

#### **2.4. Daur Hidup Produk (Product Life Cycle/PLC)**

Sepanjang umur suatu produk, perusahaan biasanya memformulasikan strategi pemasarannya beberapa kali. Tidak hanya kondisi ekonomi berubah, dan pesaing melakukan strategi baru, namun karena produk yang dikeluarkan oleh perusahaan melewati tahapan baru dari minat dan persyaratan konsumen.

Siklus hidup produk menggambarkan tahap-tahap yang berbeda dengan sejarah penjualan suatu produk. Tahap-tahap ini berhubungan dengan kesempatan dan masalah yang berbeda mengenai strategi pemasaran dan laba potensial. Dengan mengidentifikasi tahapan suatu produk,

perusahaan dapat memformulasi rencana pemasaran yang lebih baik. Berikut ini akan dibahas tahapan dalam daur hidup produk.

#### 2.4.1. Tahap Perkenalan

Tahap perkenalan dimulai pada saat produk baru diluncurkan. Pada tahap ini diperlukan waktu untuk menyebarkan produk ke beberapa pasar dan mengisi saluran penjual, sehingga pertumbuhan penjualan lambat.

Pada tahap ini, laba negative atau rendah karena penjualan rendah dan biaya distribusi dan promosi yang berat. Diperlukan biaya yang besar untuk menarik distributor dan untuk promosi.

Pada tahap ini dapat dilakukan berbagai strategi, diantaranya:

1. Strategi peluncuran cepat (*rapid-skimming strategy*), terdiri dari peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi yang tinggi.
2. Strategi peluncuran lambat (*slow-skimming strategy*) berupa peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi.
3. Strategi penetrasi cepat, berupa peluncuran produk pada harga rendah dengan biaya promosi yang besar.
4. Strategi penetrasi lambat, berupa peluncuran produk baru dengan harga rendah dan promosi yang rendah.

Perusahaan harus memilih strategi peluncuran yang konsisten dengan maksud penempatan produk. strategi peluncuran merupakan langkah awal dalam rencana daur hidup produk.

#### **2.4.2. Tahap Pertumbuhan**

Tahap pertumbuhan ditandai dengan lonjakan cepat dalam penjualan. Pemakai awal menyukai produk tersebut, dan konsumen menengah-mayoritas mulai membeli produk tersebut. Pesaing baru memasuki pasar, tertarik dengan kesempatan produksi dan laba berskala besar.

Pada tahap ini, harga tetap bertahan atau turun sedikit selama permintaan masih meningkat. Perusahaan mempertahankan pengeluaran promosi pada tingkat yang sama atau sedikit lebih besar untuk mencapai persaingan dan untuk terus membidik pasar.

Strategi yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan meningkatkan kualitas produk dan menambahkan ciri baru pada produk dan peningkatan gaya.
2. Perusahaan menambahkan model baru dan produk pengapit.
3. Perusahaan memasuki segmen pasar yang baru.
4. Perusahaan meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi baru.
5. Perusahaan beralih dari iklan sadar akan produk kepada iklan preferensi produk.

6. Perusahaan menurunkan harga untuk menarik pembeli yang sensitif harga dilapisan masyarakat.

### **2.4.3. Tahap Kemapanan**

Tahap kemapanan terbagi dalam tiga fase. Pertama, kemapanan tumbuh yaitu tingkat pertumbuhan penjualan mulai menurun. Kedua, kemapanan stabil yaitu penjualan merata dalam basis perkapita karena kejenuhan pasar. Ketiga, kemapanan goyah, yaitu tingkat kemapanan absolute mulai menurun dan para pelanggan mulai beralih pada produk lain sebagai penggantinya.

Strategi yang dapat dilakukan pada tahap kemapanan adalah sebagai berikut:

1. Modifikasi pasar, yaitu perusahaan memperluas pasar untuk merknya yang mapan dengan mengatur dua faktor yang menghasilkan volume penjualan.
2. Modifikasi produk, yaitu manajer berusaha mendorong penjualan dengan memodifikasi karakteristik produk.
3. Modifikasi bauran pemasaran, yaitu manajer produk mendorong penjualan dengan memodifikasi satu elemen bauran pemasaran.

### **2.4.4. Tahap Kemunduran**

Pada tahap ini, penjualan perusahaan mengalami penurunan. Penurunan ini diakibatkan oleh perkembangan teknologi, pergeseran

selera konsumen, serta meningkatnya persaingan domestic dan luar negeri. Pada saat kemunduran biasanya para produsen menarik diri dari pasar atau mengurangi jumlah produk mereka.

Strategi yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi produk lemah.
2. Menentukan strategi pemasaran.
3. Menghentikan produksi dan pemasaran.

Dengan demikian, suatu produk tidak selamanya berada pada suatu tahap karena didalamnya terdapat berbagai hal yang dapat mempengaruhi eksistensi produk dipasar. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus menyiapkan berbagai langkah strategi menyangkut keberadaan produknya dipasar. Strategi ini termasuk terus dilakukannya berbagai riset pasar untuk menciptakan suatu terobosan atau inovasi produk serta melakukan langkah strategi perubahan posisi produk manakala produk yang dipasarkan pada suatu segmen pasar tidak atau sudah tidak mampu memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Daur hidup produk dipasar akan diketahui secara pasti berdasar riset pasar dan pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Daur hidup produk ini pula memberikan suatu gambaran keberadaan produk dipasar, pola konsumsi konsumen, dan keberadaan pesaing.

Selain strategi yang diungkapkan oleh Philip Kotler mengenai PLC, David Cravens dalam bukunya menggabungkan produk dan merk dalam daur hidup produk (PLC) dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2.**  
**Strategi Produk dan Merk Dalam Setiap Tahap Daup Hidup**  
**Produk**  
 (Cravens, 1997, 299)

<i>Marketing Strategy Considerations</i>	<i>Types of brand strategy</i>			
	<i>Brand development</i>	<i>Brand reinforcement</i>	<i>Brand repositioning</i>	<i>Brand modification</i>
<i>Objectives</i>	<i>Establish market position</i>	<i>Expand target market</i>	<i>Seek new market segment</i>	<i>Prepare or reentry</i>
<i>Product strategy</i>	<i>Assure high quality</i>	<i>Identify weaknesses</i>	<i>Adjust size, color, package</i>	<i>Modify features</i>
<i>Adv. objectives</i>	<i>Build brand awareness</i>	<i>Provide information</i>	<i>Use imagery to differentiate from competitors</i>	<i>Educate on change</i>
<i>Distribution</i>	<i>Build distribution network</i>	<i>Solidify distribution relationship</i>	<i>Maintain distribution</i>	<i>Reestablish and deliver new version</i>
<i>Price</i>	<i>Skimming or penetration strategy</i>	<i>Meet competition</i>	<i>Use price deals</i>	<i>Maintain price</i>
<i>Phase in life cycle</i>	<i>Introduction</i>	<i>Growth</i>	<i>Maturity</i>	<i>Decline</i>

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan yaitu ketika suatu produk mulai mengalami masa penurunan, strategi yang memungkinkan untuk dilakukan adalah melakukan reposisi merk. Ketentuannya adalah mengubah tujuan produk, yaitu dengan melakukan pencarian segmen pasar baru, merubah strategi produk melalui perubahan ukuran, warna atau kemasan.

Iklan ditampilkan secara unik sehingga dapat berbeda dengan pesaingnya, mempertahankan distribusi, dan menerapkan harga yang sesuai. Hal ini ditujukan untuk menarik minat konsumen pada segmen baru agar tertarik kepada produk perusahaan.

## **2.5. Repositioning**

Kenyataan yang tidak dapat dihindari dalam setiap kasus pemasaran adalah suatu produk akan mengalami masa kejenuhan. Hal ini ditandai dengan menurunnya volume penjualan. Selain strategi merevitalisasi merk (memperluas pangsa pasar dan meningkatkan produktivitas merk), terdapat strategi reposisi merk yang bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan dengan meningkatkan posisi kompetitif dipasar.

Produsen harus menyadari bahwa reposisi merk atau ketika melakukan positioning pada saat produk dipasarkan, keduanya memerlukan ketepatan strategi. Dalam kasus positioning merk, produsen harus menyadari bahwa sebaik apapun penempatan suatu merk, produsen harus menempatkan ulang posisi suatu merk pada suatu saat nanti. Mengutip pernyataan Richard D'aveni (1996, 36):

“Tidak ada lagi keunggulan kompetitif yang permanen, karena itu, *repositioning* yang dilakukan bersama dengan *resegmentation*, dan *retargeting* sebagai suatu paket lengkap dari *restrategizing the company* merupakan hal yang vital dan tidak boleh ditunda”.

Dengan demikian *repositioning* suatu produk pada suatu saat merupakan hal yang harus dilakukan, karena lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan. Suatu produk pada suatu saat akan mengalami penurunan oleh karena itu, perusahaan harus melakukan pembaharuan strategi dengan maksud untuk memperoleh kembali porsi pasar yang menguntungkan.

### 2.5.1. Pengertian *Repositioning*

Beberapa pakar pemasaran mendefinisikan pengertian *repositioning* dari sudut pandang yang berbeda. Perbedaan tersebut terungkap antara pernyataan reposisi merk dan reposisi produk. Untuk lebih jelas dibawah ini terdapat definisi mengenai reposisi yang diungkapkan oleh para pakar pemasaran.

Peter Doyle (1994, 179) dalam bukunya mendefinisikan *repositioning* merk sebagai berikut:

*“Brand repositioning is to focuses on increasing volume, by winning share from competitors”.*

Philip Kotler (1994, 538) dalam bukunya mendefinisikan repositioning sebagai berikut:

“Repositioning adalah proses menentukan kembali posisi merk, yang diakibatkan oleh munculnya pesaing dan semakin berkurangnya preferensi konsumen terhadap merk perusahaan”.

Hermawan Kartajaya (2005, 383) dalam bukunya mendefinisikan repositioning sebagai berikut:

“Repositioning adalah suatu proses pengubahan realitas verbal berupa pesan dibenak konsumen”.

Philip Kotler (2000, 418) mendefinisikan repositioning dalam bukunya yaitu sebagai berikut:

*“Repositioning is the process to reposition the brand when facing new competitors or changing customer preference”.*

Richard D. Irwin (1989, 268) dalam bukunya mendefinisikan repositioning sebagai berikut:

*“Repositioning is changing the place a product occupies in a consumer's mind relative to competitive product”.*

Dari definisi yang diungkapkan oleh para pakar tersebut, diperoleh suatu kesimpulan bahwa repositioning merujuk pada perubahan posisi merk atau produk dibenak konsumen yang

diakibatkan oleh munculnya pesaing baru dan berkurangnya kesenangan konsumen terhadap produk atau merk perusahaan.

### 2.5.2. Strategi Repositioning

Dalam melakukan repositioning merk atau produk, Peter Doyle dalam bukunya (1994, 179) merekomendasikan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. *Real repositioning*, yaitu manajemen harus memperbaharui merk sesuai dengan teknologi baru, fungsi dan rancangan.
- b. *Psychological repositioning*, yaitu perusahaan harus memperhatikan perubahan kepercayaan pembeli tentang merk yang kompetitif.
- c. *Competitive depositioning*, yaitu perbandingan frekuensi iklan yang digunakan untuk mengubah kepercayaan konsumen tentang merk pesaing dan mensugesti bahwa merk pesaing kurang memiliki nilai.
- d. *Reweighting values*, suatu waktu konsumen dapat dibujuk untuk meningkatkan kepentingan yang besar terhadap keyakinan nilai yang terdapat dalam merk.
- e. *Neglected values*, yaitu pilihan kriteria baru yang dapat diperkenalkan pada pembeli.
- f. *Change preference*, adalah suatu kemungkinan untuk memasukkan kesenangan pembeli dalam merk.

- g. *Augment the brand*, yaitu suatu merk yang memiliki posisi yang kompetitif dapat dimanfaatkan dengan menambah penawaran produk dan jasa disisi produk inti.

### 2.5.3. Pertimbangan dalam Repositioning

Melakukan repositioning merk atau produk merupakan strategi pemasaran harus dilakukan dengan berbagai pertimbangan, karena penerapan repositioning yang tidak dilandasi strategi yang baik dapat mengakibatkan menurunnya kepercayaan konsumen pada seluruh produk yang dikeluarkan perusahaan.

Dalam menentukan repositioning merk atau produk, menurut Philip Kotler dalam bukunya (1994, 539), manajemen harus mempertimbangkan dua faktor. Pertama, adalah biaya penetapan ulang posisi merk untuk segmen baru. Biaya yang dimaksud meliputi biaya perubahan mutu produk, pengemasan, iklan, dan promosi. Secara garis besar, jika biaya yang dikeluarkan oleh manajemen semakin besar, maka semakin jauh jarak penetapan ulangnya.

Faktor kedua adalah pendapatan yang dapat diperoleh merk tersebut pada posisi barunya. Pendapatan ini tergantung pada jumlah konsumen dalam segmen yang menjadi target repositioning merk, tingkat pembelian rata-ratanya, jumlah dan kekuatan pesaing pada segmen tersebut, dan harga yang dikenakan merk-merk pada segmen tersebut.

Dengan demikian, melakukan penempatan ulang suatu merk atau produk tetap harus dilandasi oleh suatu riset yang baik oleh perusahaan. Repositioning merk atau produk dapat menjadi suatu keputusan yang penuh dengan taruhan apabila tidak dilandasi berbagai pertimbangan dan strategi yang mendukung.

## **2.6. Metode Analisis**

Suatu perusahaan akan senantiasa menggunakan metode statistik untuk membantu merumuskan suatu keputusan. Keputusan tersebut meliputi berbagai bidang seperti keputusan pembelian bahan, penggudangan, penentuan jumlah produksi, pengawasan administrasi, dan penaksiran volume penjualan pada masa yang akan datang.

Dengan demikian penggunaan metode statistik dalam perusahaan akan memberikan suatu gambaran yang bersifat statistik kuantitatif tentang segala aspek kegiatan perusahaannya agar dapat dipakai sebagai bahan dasar pengambilan keputusan secara terencana mengenai kegiatan perusahaan.

### **2.6.1. Analisis Regresi**

Analisis regresi merupakan suatu model matematis yang dapat digunakan untuk mengetahui pola hubungan antar dua variabel atau lebih. Tujuan utama analisis regresi adalah untuk membuat perkiraan nilai variabel tidak bebas (*variable dependen*) jika variabel lain yaitu variabel independen yang berhubungan dengannya sudah diketahui sebelumnya.

Dalam melakukan pengukuran variabel yang diteliti, terutama karena penelitian ini untuk mengetahui intensitas hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y), penulis menggunakan metode analisis regresi berganda. Dibawah ini adalah

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

*Keterangan:* Y = variabel dependent (variabel yang dipengaruhi)

a = Intersep kurva estimasi, atau nilai Y jika X = 0

b = Slope kurva estimasi yang baik

X<sub>1</sub> = variabel independent

X<sub>2</sub> = variabel independent

Nilai a dan b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> dapat dihitung dengan menggunakan persamaan linier simultan sebagai berikut:

$$na + b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2 = \sum Y \dots\dots\dots 1$$

$$a \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2 = \sum X_1 Y \dots\dots\dots 2$$

$$a \sum X_2 + b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2 = \sum X_2 Y \dots\dots\dots 3$$

(Ronald E Walpole, 1995, 367)

Untuk menentukan nilai a dapat diperoleh dari substitusi persamaan-persamaan diatas maka akan diperoleh persamaan baru yaitu persamaan 4,

### 2.6.2. Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi adalah alat statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui derajat hubungan linier antara suatu variabel dengan variabel lain. Analisis korelasi digunakan dalam hubungannya dengan analisis regresi untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel dependent.

Ukuran statistik yang dapat digunakan dalam mengukur hubungan antar variable adalah koefisien determinasi ( $r^2$ ) dan koefisien korelasi ( $r$ ).

Untuk mengetahui nilai korelasi berganda ( $r$ ), dapat diketahui melalui rumus berikut:

1. Menentukan nilai korelasi antara  $X_1$  dengan  $Y$ , dapat diperoleh dengan rumus:

$$r_{X_1Y} = \frac{\sum X_1Y}{\sqrt{\sum X_1^2} \sqrt{\sum Y^2}}$$

(Rusdin, 2004, 74)

2. Menentukan nilai korelasi  $X_2$  dengan  $Y$ , dapat diperoleh dengan rumus:

$$r_{X_2Y} = \frac{\sum X_2Y}{\sqrt{\sum X_2^2} \sqrt{\sum Y^2}}$$

(Rusdin, 2004, 74)

3. Menentukan nilai korelasi antara  $X_1$  dengan  $X_2$ , dapat diperoleh dengan rumus:

$$r_{X_1, X_2} = \frac{\sum X_1 X_2}{\sqrt{\sum X_1^2} \sqrt{\sum X_2^2}}$$

(Rusdin, 2004, 74)

4. Menentukan nilai korelasi semua variable, dapat diperoleh dengan rumus:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{\frac{r_{Yx_1}^2 + r_{Yx_2}^2 - 2r_{Yx_1}r_{Yx_2}r_{X_1X_2}}{1 - (r_{X_1X_2})^2}}$$

(Rusdin, 2004, 74)

Sedangkan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yaitu antara penjualan dengan biaya iklan dan event sponsor dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan rumus t hitung sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots b_j = \dots b_k$$

(tidak ada hubungan dari  $X_1, X_2, \dots$  terhadap Y)

$$H_1 : b_j \neq 0$$

(paling sedikit ada satu variabel X yang mempengaruhi Y)

2. Menentukan uji statistika dengan menggunakan rumus  $t_{hitung}$ :

$$t_{hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

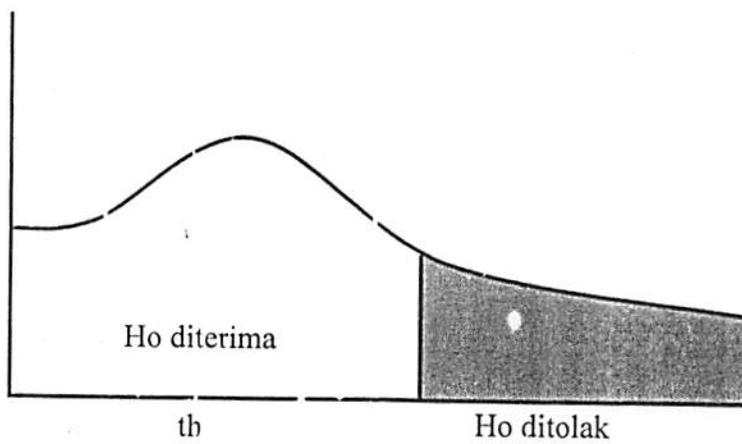
(Rusdin, 2004, 74)

3. Menentukan kriteria terima  $H_0$  dengan ketentuan sebagai berikut:

$$th < \frac{1}{2}\alpha \text{ (db)}$$

4. Menentukan kurva uji hipotesis

Kurva Uji Hipotesis



### BAB III

#### OBJEK DAN METODE PENELITIAN

##### 3.1. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah biaya periklanan ( $X_1$ ) dengan indikator biaya iklan di televisi, biaya iklan di radio, biaya iklan di surat kabar. Variabel lain adalah biaya sponsor event ( $X_2$ ) dengan indikator biaya tournament bola voli, dan biaya event marketing.  $X_1$  dan  $X_2$  dalam penelitian ini merupakan variabel independent yaitu variabel yang mempengaruhi variabel dependen dalam penelitian ini adalah penjualan ( $Y$ ) dengan indikator hasil penjualan.

PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk., didirikan di Indonesia pada tanggal 19 oktober 1963 berdasarkan Akta Notaris Anwar Mahajudin, SH., No. 69. Akta pendirian ini telah disahkan oleh menteri kehakiman republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. J.A.5/59/15 tanggal 30 April 1964 serta diumumkan dalam lembaran berita Negara Republik Indonesia No. 94 tanggal 24 november 1964.

Sesuai dengan pasal 3 anggaran dasar perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan meliputi: industri dan perdagangan rokok serta investasi saham pada perusahaan-perusahaan lain. Perusahaan berkedudukan di Surabaya, dengan kantor pusat berlokasi di Jl. Rungkut industri raya No. 18, Surabaya serta memiliki pabrik yang berlokasi di Surabaya, Pandaan, dan Malang.

Kegiatan produksi rokok secara komersial telah dimulai pada tahun 1913 di Surabaya sebagai industri rumah tangga. Pada tahun 1930, industri rumah tangga ini diresmikan dengan dibentuknya NVBM Handel Maatschapi Sampoerna.

Sampai saat ini PT HM Sampoerna Tbk., telah melampaui empat generasi kepemimpinan. Generasi pertama yaitu Liem seeng tee sebagai pendiri perusahaan, generasi kedua adalah Aga Sampoerna, generasi ketiga adalah Putera Sampoerna, dan generasi terakhir yang sampai saat ini masih memegang tambuk kepemimpinan adalah Michael Sampoerna. Setiap generasi telah membangun berbagai strategi perusahaan yang efektif termasuk didalamnya adalah strategi reposisi merk Dji Sam Soe melalui Sampoerna Hijau.

Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis repositioning brand equity melalui peluncuran Sampoerna Hijau. Dalam hal ini produk perusahaan yang telah mencapai ekuitas merk adalah Dji Sam Soe. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memperoleh suatu hasil penelitian yang dapat menggambarkan pengaruh strategi repositioning brand equity terhadap tingkat penjualan perusahaan.

## **3.2. Metode Penelitian**

### **3.2.1. Desain Penelitian**

Dalam pengambilan keputusan yang rasional data dan informasi sangat diperlukan. Untuk memperoleh data dan informasi ini diperlukan desain penelitian yang mencakup:

### 1. Tujuan Studi

Tujuan studi dalam penelitian ini adalah deskriptif, yaitu menanyakan atau menyatakan suatu hal mengenai variable-variabel tertentu dengan tujuan menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada saat berlangsungnya proses riset.

### 2. Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini berbentuk *causal relationship*, yaitu menganalisis hubungan antara variabel yang bersifat dependent dengan variable lain yang bersifat independent.

### 3. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini yaitu, data yang dihasilkan dari perusahaan dan berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan, dan dalam penelitian ini adalah Sampoerna Hijau.

#### 3.2.2. Operasional Variabel

Untuk menunjukkan variabel yang akan diteliti, dibawah ini adalah tabel operasional variabel dari penelitian:

**Tabel 3.**  
**Analisis Repositioning Brand Equity Guna Meningkatkan Penjualan Pada PT. HM Sampoerna Tbk.**

No.	Variabel	Indikator	Skala
1.	Biaya periklanan ( <i>advertising</i> ) ( $X_1$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Biaya iklan di televisi</li> <li>➢ Biaya iklan di surat kabar (media cetak)</li> </ul>	Rasio Rasio Rasio
2.	Biaya sponshor event ( $X_2$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Biaya tournament olah raga bola voli</li> <li>➢ Biaya event marketing</li> </ul>	Rasio Rasio
3.	Penjualan (Y)	Hasil penjualan dalam Rupiah	Rasio

### 3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk melengkapi penyusunan makalah seminar ini dilakukan dengan beberapa jenis pengumpulan data, yaitu:

#### 1. Penelitian kepustakaan (*library research*)

Penelitian kepustakaan yaitu penelitian yang meliputi pengumpulan data melalui literatur-literatur resmi dan literature lainnya yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

#### 2. Metode survai

Penelitian survai adalah metode pengumpulan informasi dengan menanyakan seperangkat pertanyaan yang dirumuskan sebelumnya dengan urutan yang ditentukan dalam sebuah kuisisioner terstruktur kepada sample individu-individu yang ditarik sebagai representasi dari populasi tertentu.

### 3.2.4. Metode Analisis

Dalam penelitian ini, diarahkan untuk mengetahui pola hubungan dan derajat hubungan (keeratan) antara biaya iklan dan biaya event sponshor terhadap penjualan. Oleh sebab itu, metode analisi yang digunakan adalah analisis regresi dan analisis korelasi, yang akan dijabarkan sebagai berikut:

## 1. Analisis Regresi

Dalam melakukan pengukuran variabel yang diteliti, terutama karena penelitian ini untuk mengetahui intensitas hubungan antara variabel independen dalam hal ini adalah biaya iklan ( $X_1$ ) dan biaya event sponshor ( $X_2$ ) terhadap penjualan ( $Y$ ), maka digunakan metode analisis regresi berganda. Dibawah ini persamaan dari analisis regresi berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

*Keterangan:*  $Y$  = Penjualan

$a$  = Intersep kurva estimasi, atau nilai  $Y$  jika  $X = 0$

$b$  = Slope kurva estimasi yang baik

$X_1$  = Biaya iklan

1. Biaya iklan di televisi

2. Biaya iklan di surat kabar (media cetak)

$X_2$  = Biaya event sponshor

1. Biaya tournament bo'a voli

2. Biaya event marketing

Untuk mengetahui nilai  $a$  dan  $b_1$ ,  $b_2$  digunakan persamaan linier simultan sebagai berikut:

$$na + b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2 = \sum Y \dots\dots\dots 1$$

$$a \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2 = \sum X_1 Y \dots\dots\dots 2$$

$$a \sum X_2 + b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2 = \sum X_2 Y \dots\dots\dots 3$$

Untuk menentukan nilai a dapat diperoleh dari substitusi persamaan 1 dan 2 menghasilkan persamaan 4, substitusi persamaan 1 dan 3 diatas yang akan menghasilkan persamaan 5. substitusi persamaan 4 dan 5 akan diperoleh nilai b, dan apabila diperoleh nilai b maka nilai tersebut disubstitusikan pada persamaan 1 yang akan diperoleh nilai a.

## 2. Analisis Korelasi Berganda

Untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antara biaya iklan, biaya event sponsor terhadap penjualan, maka digunakan analisis korelasi berganda. Untuk mengetahui nilai korelasi berganda yang dimaksud, dapat diketahui melalui rumus berikut:

1. Menentukan nilai korelasi antara biaya iklan (X1) dengan penjualan (Y), dapat diperoleh dengan rumus:

$$r_{X_1Y} = \frac{\sum X_1Y}{\sqrt{\sum X_1^2} \sqrt{\sum Y^2}}$$

2. Menentukan nilai korelasi event sponsor (X2) dengan penjualan (Y), dapat diperoleh dengan rumus:

$$r_{X_2Y} = \frac{\sum X_2Y}{\sqrt{\sum X_2^2} \sqrt{\sum Y^2}}$$

3. Menentukan nilai korelasi antara biaya iklan (X1) dengan event sponsor (X2), dapat diperoleh dengan rumus:

$$r_{X_1X_2} = \frac{\sum X_1X_2}{\sqrt{\sum X_1^2} \sqrt{\sum X_2^2}}$$

4. Menentukan nilai korelasi antara biaya iklan ( $X_1$ ), event sponsor ( $X_2$ ), dan penjualan ( $Y$ ) dapat diperoleh dengan rumus:

$$R_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{rYx_1^2 + ryx_2^2 - 2ryx_1ryx_2rX_1X_2}{1 - (rX_1X_2)^2}}$$

Sedangkan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yaitu antara penjualan dengan biaya iklan dan event sponsor dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan rumus t hitung sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis

$$H_0 : b_1 = b_2$$

Tidak ada hubungan dari biaya iklan ( $X_1$ ) dan biaya event sponsor ( $X_2$ ) terhadap penjualan ( $Y$ )

$$H_1 : b_1 \neq 0$$

Terdapat pengaruh hanya biaya iklan ( $X_1$ ) atau hanya biaya event sponsor ( $X_2$ ) terhadap penjualan ( $Y$ )

2. Menentukan uji statistika dengan menggunakan rumus  $t_{hitung}$ :

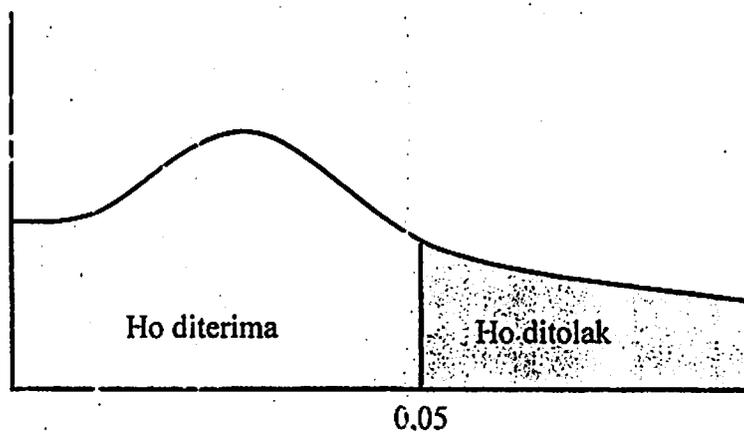
$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

3. Menentukan kriteria terima  $H_0$  dengan taraf nyata 5 persen dan ketentuannya adalah sebagai berikut:

$$t_h < \frac{1}{2}\alpha (db).$$

4. Menentukan kurva uji hipotesis, taraf nyata 5 persen.

### Kurva Uji Hipotesis



selanjutnya diubah menjadi NV Handel Maatschapij Sampoerna. Pasca perang dunia II, nama ini diubah kembali menjadi Hanjaya Mandala Sampoerna (selanjutnya disebut Sampoerna).

Pemilihan nama Sampoerna sebagai nama perusahaan ini bukan tanpa alasan. Dalam nama Sampoerna, terdapat makna filosofis dan mistis. *Pertama*, Terminologi Sampoerna merupakan nama lama dari sempurna.

*Kedua*, didalam tulisan Sampoerna terdapat sembilan huruf yang dianggap sebagai angka keberuntungan. Pada umumnya orang cina memiliki keyakinan bahwa sebuah susunan huruf memiliki makna yang spesial. Dalam hal ini, angka sembilan memiliki keistimewaan yang khusus karena menjadi proprietary dari kaisar cina dimasa lalu. Terlihat bahwa seeng tee memiliki cita-cita yang besar dari perusahaan yang didirikannya, yaitu menginginkan agar perusahaannya menjadi king of kretek di Indonesia.

Generasi pertama produk Sampoerna adalah *Dji Sam Soe*. Hingga sekarang produk ini dianggap sebagai *mother of all kretek*. Kesuksesan sebuah merk memang terletak pada rasa. Namun, yang lebih penting dari itu adalah pada kemampuannya menjaga konsistensi. Dalam hal rasa dan non konsistensi, Dji Sam Soe adalah pemimpin pasar untuk kategori SKT.

Pemilihan nama Dji Sam Soe pun bukan tanpa pertimbangan. Seperti nama perusahaannya Dji Sam Soe

merupakan bahasa Hokkien untuk angka 2, 3, dan 4. Jika ketiganya dijumlah maka akan didapat angka keramat sembilan. Begitu pula pada kemasannya, selain tertera tulisan dalam Bahasa Jawa, Arab dan Belanda terdapat pula gambar bintang berjumlah sembilan.

Untuk memperluas jaringan penjualannya, pada tahun 1920 Seeng Tee menggunakan sistem titipan bagi produknya diseluruh pelosok Surabaya. Permintaan yang tinggi atas *dji sam soe* membawa Sampoerna terus meningkat sepanjang dekade 1930-an.

Seiring dengan majunya bisnis, volume kerja yang meningkat dan kelahiran dua anaknya (Sien-1921 dan Hwee-1926), membuat rumah Seeng Tee dibawah jembatan mulai tidak mencukupi, maka pada tahun 1927 Seeng Tee memutuskan untuk memindahkan keluarga dan aktivitas bisnisnya kerumah baru di Jalan Ngalik No. 9.

Pada tahun 1928 anak ketiga seeng tee lahir (Kwang), rumah di jalan Ngalik semakin tidak memadai bagi keluarga Sampoerna untuk mengelola bisnis rokok. Seeng Tee merasa keputusan untuk memindahkan rumahnya merupakan hal yang sangat mendesak.

Mendesaknya kebutuhan akan lokasi baru, pada tahun 1932, akhirnya Seeng Tee menemukan sebuah tempat ideal yang selama ini dicarinya, yakni sebuah kompleks gedung peninggalan

Belanda. Lokasi inilah yang kemudian diubah menjadi Taman Sampoerna. Seluruh aktivitas bisnis dilakukan di taman ini.

Di Taman Sampoerna ini, Seeng Tee mendeklarasikan filosofi bisnis melalui simbol Tiga Tangan. Simbol ini menggambarkan tiga pihak yang berbeda, yakni produsen, pedagang dan konsumen. Maksud dari filosofi ini adalah untuk mencapai kesuksesan perusahaan harus bisa menjamin bahwa ketiganya sama-sama berbagi keuntungan.

Selain menjadi sentra aktivitas bisnis, taman Sampoerna diperuntukan bagi kegiatan-kegiatan misal untuk publik. Seeng Tee mengubah fungsi gedung yang terletak ditengah kompleks menjadi sebuah teater, lengkap dengan tata panggung pertunjukannya.

Pada tahun 1940, angka produksi Sampoerna mencapai 3 juta batang seminggu. Dji Sam Soe mendominasi angka produksi tersebut. Meski demikian, para agen sering harus menunggu sampai dua minggu untuk mendapatkan pesanan mereka atas produk ini. Dji Sam Soe bahkan berkembang menjadi suatu komoditas utama bagi para agen besar di seluruh Indonesia.

Selain Dji Sam Soe, beberapa merk lain yang juga diproduksi Sampoerna yaitu *Sampoerna Star*, *Summer Palace*, *Status of Liberty*, dan *Dapean* (keempatnya merupakan rokok putih), *Djangan Lawan*, dan *Kroso*.

Ditengah ekspansi produk inilah jepang menggantikan Belanda. Setelah enam jam invasi d' Surabaya Seeng Tee ditahan oleh Jepang. Pada masa ini industri rokok nasional diambil alih oleh jepang. Mereka menggunakan alat produksi di pabrik-pabrik rokok yang mereka ambil alih dan menerbitkan merk-merk baru versinya. Beberapa merk yang terkenal adalah *Fuji*, *Kooa*, dan *Mimizuhō*. Selain itu terdapat merk yang murah yaitu merk *Semangat* dengan bahan tembakau yang dicampur dengan daun sawo yang dikeringkan.

Setelah tiga setengah tahun berada ditahan oleh Jepang, pada tanggal 27 Agustus 1945 Seeng Tee dibebaskan. Bermodalkan harta sisa yang dibawa Tjiong Nio, Seeng Tee mencoba membangun kembali Sampoerna dari reruntuhannya. Hanya ada satu hal yang dipikirkan Seeng Tee untuk membangun perusahaannya adalah dengan membangkitkan kembali Dji Sam Soe.

Strategi ini terbukti berhasil, pada tahun 1949 perusahaan mulai menemukan bentuknya kembali. Para agen mulai mengajukan pesanan rokok dan disisi lain. Warga mulai berdatangan kembali menyaksikan pertunjukan teater. Hanya dibutuhkan waktu dua tahun sampai akhirnya Sampoerna kembali ke prestasi terakhirnya, yakni sebelum terjadi invasi Jepang.

Namun, seiring dengan perginya Jepang, Indonesia dilanda gejolak politik era revolusi diaman sejumlah ideologi bersaing satu sama lain untuk memberi warna pada republik yang masih dalam tahap *premature* tersebut. Salah satu ideologi tersebut adalah komunisme. Pada masa itu menguatnya faham komunisme ini, mengakibatkan sering terjadinya konflik antara atasan dan bawahan di Sampoerna.

Pada tanggal 10 Agustus 1956 Seeng Tee meninggal yaitu pada usia 63 tahun akibat kesehatan jantungnya terus memburuk. Seeng Tee meninggalkan dua sejarah yang hingga kini tidak berhenti berkembang, Sampoerna dan merk Dji Sam Soe.

## 2. Kepemimpinan Generasi Kedua (Aga Sampoerna)

Dibawah kepemimpinan Sien dan Hwee inilah, Sampoerna mengalami masa pemulihan terberatnya. Semuanya bermula dari kebijakan perusahaan untuk sepenuhnya berkonsentrasi dipasar rokok putih dan mengesampingkan keahlian mereka pada kategori SKT. Mereka memutuskan untuk bersaing langsung dengan perusahaan asing yang sudah lama menguasai pangsa pasar SKM.

Pasar rokok putih yang besar itulah yang dicoba direbut oleh Sien dan Hwee guna menyelamatkan Sampoerna. Dengan anggaran yang besar, mereka kemudian membeli sejumlah mesin pembuat rokok putih dan stok bahan kertas serta tembakau

khusus. Disisi lain guna memacu produksi rokok putih, produksi Dji Sam Soe ditekan seminimal mungkin, strategi manufaktur dan pemasaran yang agresif ini lalu dipadukan dengan penekanan pada jalur distribusi dengan menggaet para agen baru.

Tetapi usaha ini gagal. Pada masa yang sama sejumlah produsen rokok putih asing juga mulai melancarkan pemasarannya di Indonesia pasca penjajahan Jepang. Perusahaan rokok putih seperti BAT dan Philip Morris sudah sejak lama berdiri di Indonesia. Sehingga upaya mereka memasarkan produknya di Indonesia sebenarnya merupakan *relaunch* produk lama semata. Basis pasar mereka yang telah lama terbentuk tidak mudah direbut oleh Sampoerna.

Tidak butuh waktu lama hingga akhirnya terbukti bahwa strategi bersaing secara langsung dengan produsen asing tersebut gagal dipasaran. Akibat investasi yang besar, akhirnya perusahaan mengalami kerugian. Kondisi ini berlanjut terus sampai maret 1959.

Untuk menyelamatkan kondisi Sampoerna dari kebangkrutan akhirnya Sien dan Hwee memanggil adiknya yang tinggal di Bali yang saat itu mengelola usaha pribadi, yaitu Aga Sampoerna. Ditangan aga Sampoerna, segala perbaikan mulai dilakukan. Filosofi bisnis Tiga Tangan diterapkan oleh Aga Sampoerna, yaitu menata hubungan dengan pedagang, membangun strategi pemasaran, perbaikan internal perusahaan.

### 3. Kepemimpinan Generasi Ketiga (Putera Sampoerna)

Generasi ini mulai dirintis pada tahun 1969. pada tahap ini Sampoerna memasuki babak baru pengelolaan organisasi dari tradisional ke modern dibawah kepemimpinan seorang CEO yang sangat visioner. Pada era ini pula Sampoerna mulai membenahi proses secara konseptual dan sistematis, membangun sistem manajemen informasi yang canggih, mengembangkan *core competence* yang solid, membangun *human capital* dan sebagainya

Generasi ini dipimpin oleh Putera Sampoerna. Pada masa ini terdapat langkah-langkah strategis selama mentransformasi Sampoerna. Langkah-langkah strategis ini terbagi kedalam tiga tahap.

Upaya membangun Sampoerna menjadi *world-class cigarette manufacturer* yang dijalankan selama kurun waktu 1980 sampai 1990. langkah yang dilakukan pada tahap ini adalah membenahi sistem pembelian tembakau ke petani, membangun sistem distribusi langsung, membangun kapabilitas dan kompetensi dibidang pembuatan rokok, membangun fasilitas manufaktur berkelas dunia di Rungkut dan Sukerejo.

Upaya memetamorfosa Sampoerna dari *manufacturing-driven company* menjadi *market-driven company* yang dirintis putra Sampoerna sejak akhir tahun 1980. Pada tahap ini terdapat beberapa terobosan yang dilakukan, yaitu membangun ekuitas

merk Sampoerna sebagai corporate brand, mengembangkan portofolia merk Sampoerna dengan *branding strategi* yang sistematis, mengkoordinir dan menyinergikan fungsi riset dan pengembangan (*Research and development*), operasi, *marketing*, dan distribusi dalam sebuah sistem yang solid. Dengan langkah ini, merk-merk seperti Dji Sam Soe, A mild, Sampoerna Hijau memiliki *emotional bonding* dengan target konsumennya.

Upaya Putera Sampoerna mewujudkan visinya menjadikan Sampoerna sebagai perusahaan multinasional melalui ekspansi bisnis ke pasar luar negeri yang prospektif. Langkah ini dirintis sejak tahun 1990, dan sekarang telah menampakkan hasil dengan mulai berdirinya merk-merk Sampoerna diberbagai Negara seperti Malaysia, Myanmar, Vietnam, Brasil, Taiwan, dan diberbagai Negara lain. Perjalanan memasuki pasar luar negeri kemudian dilanjutkan pada generasi berikutnya dibawah Michael Sampoerna.

#### **4. Kepemimpinan Generasi Keempat (Michael Sampoerna)**

Pasar luar negeri merupakan pasar yang berat dan menggiurkan bagi setiap perusahaan. Sampoerna yang sudah sangat kuat dalam negeri tentu saja perlu untuk melebarkan sayapnya ke luar negeri mengingat pasar dalam negeri yang semakin jenuh dan pasar luar negeri sangat menjanjikan masa

depan yang cerah. Intinya, Sampoerna perlu mesin pertumbuhan baru demi kelangsungan dan kesuksesannya dimasa depan.

Hal inilah yang menjadi mimpi yang coba dicapai oleh Michael Sampoerna. Untuk memasuki pasar luar negeri Michael melakukan penyesuaian strategi untuk setiap Negara Umumnya, Sampoerna melakukan salah satu dari dua pendekatan untuk memasuki pasar baru disuatu Negara. *Pertama*, dengan membeli atau mengembangkan merk rokok putih dinegara tersebut. Pendekatan ini dilakukan dengan akuisisi maupun kemitraan dengan pemain-pemain lokal dinegara tersebut.

Pendekatan kedua adalah dengan memasarkan kretek sebagai kategori baru. Diluar negeri, kretek dipandang sebagai kategori baru karena pasar luar negeri kebanyakan hanya mengenal rokok putih. Pendekatan kedua ini dilakukan dngan pendirian fasilitas manufaktur dan distribusi di Negara tersebut untuk mendukung produksi dan pemasaran kretek tersebut.

#### **4.1.2. Strategi Dalam Membangun Merk Perusahaan Dibenak Konsumen**

Membangun merk suatu perusahaan agar dapat dikenal oleh masyarakat luas, bukan merupakan langkah yang mudah. Suatu perusahaan harus memiliki berbagai inisiatif strategi agar merk yang dibangun dapat diterima oleh konsumen. Selain strategi yang harus

tepat, publisasi merk memerlukan suatu penanaman investasi yang cukup besar.

Di Sampoerna, berbagai inisiatif yang dijalankan untuk membangun merk perusahaan atau *corporate brand* dilakukan dengan pembentukan *marching band Sampoerna*, *Sampoerna rescue*, *Sampoerna foundation*, *house of Sampoerna*, dan *menciptakan situs korporat Sampoerna*. Kelima inisiatif tersebut secara lebih dalam akan dibahas berikut ini:

### 1. **Marching Band Sampoerna**

Salah satu hal yang unik dari usaha Sampoerna membangun *institutional credibility* dan merk terletak pada ide-ide unik. Ide-ide yang berbeda ini dilakukan tidak dengan cara konvensional seperti melalui iklan. Contoh pendekatan yang unik ini adalah dengan pembentukan *marching band Sampoerna* pada akhir tahun 1980.

Putera Sampoerna membangun *Marching Band Sampoerna* sebagai langkah awal untuk secara sistematis melakukan program pemerekan perusahaan. Tujuan dari pembentukan *marching band* ini adalah untuk mendongkrak ekuitas merk Sampoerna, sebab pada masa itu merk *dji sam soe* lebih populer ketimbang Sampoerna sendiri. Padahal apabila suatu perusahaan akan dijual dipasar modal, merk produk saja tidak cukup, tetapi yang jauh

lebih penting adalah merk perusahaan yang mengeluarkan produk.

Untuk membangun Marching Band Sampoerna ini dikeluarkan dana sekitar 1 juta Dollar Amerika. Selain itu, marching band Sampoerna melakukan pertunjukkan pada parade perayaan tahun baru, parade tournament of roses di pasadenia, California, tampil di Disneyland. Untuk tampil diluar negri Sampoerna harus mengeluarkan biaya 1 juta Dollar Amerika.

Efek publisitas ini mampu mendongkrak popularitas Sampoerna pada waktu itu, karena media massa gencar melakukan pemberitaan mengenai keberhasilan Sampoerna yang mampu membawa nama Indonesia pada ajang internasional. Sehingga, kesadaran merk masyarakat kepada Sampoerna semakin meningkat.

Sebagai langkah komunikasi pemasaran, Marching Band Sampoerna memiliki dua misi. Pertama, memperkenalkan nama Sampoerna kepada masyarakat dan para investor sebagai persiapan untuk *go public*. Tujuan kedua adalah meningkatkan keterampilan karyawan pada bidang musik.

Dengan pembentukan marching band ini Sampoerna menyentuh tiga pihak yang berkepentingan yaitu, karyawan, masyarakat dan calon investor. Misi ini dianggap berhasil karena setelah itu nama Sampoerna mulai dikenal luas, dan usaha *go public* juga menghasilkan modal bagi Sampoerna.

## 2. House of Sampoerna

House of Sampoerna merupakan bagian dari Taman Sampoerna, tidak jauh dari jembatan merah, Surabaya. Didalam House of Sampoerna akan ditemui museum tempat menyimpan barang-barang bersejarah Sampoerna. Selain itu akan ditemui *café*, dan *art gallery*.

Suasana yang dibangun dalam house of Sampoerna ditujukan untuk membangun kesadaran merk Sampoerna, dengan cara menciptakan suatu pengalaman bagi pengunjungnya.

## 3. Sampoerna Rescue

Membangun kredibilitas perusahaan tidak selalu memperkuat masyarakat mengenai bisnis perusahaan, tetapi juga tanggung jawab sosial suatu perusahaan sebagai wujud kepedulian untuk kemanusiaan. Dalam hal ini, Sampoerna memberikan kontribusi kemanusiaan dengan cara membangun tim penyelamat (*rescue team*).

Sampoerna Rescue merupakan suatu unit satuan tugas lintas fungsi dalam organisasi Sampoerna yang dilengkapi dengan peralatan *search and rescue* (SAR) dan sumber daya lain yang memadai. Sampoerna Rescue dibentuk pada Desember 2002, yang secara bertahap melengkapi diri dengan peralatan-peralatan, seperti perahu karet, dayung dan helm, truk-truk, ambulance, dan helikopter.

Sampoerna rescue dibentuk dalam rangka membantu mengantisipasi dan menghadapi bencana alam di dipualu Jawa seperti banjir dan tanah longsor. Bermarkas di Surabaya. Sampoerna Rescue diharapkan dapat berkontribusi kepada Badan Sar Nasional (Basarnas) dalam melakukan penyelamatan atau evakuasi korban-korban bencana alam.

#### 4. Sampoerna Foundation

Sampoerna foundation juga merupakan satu contoh lain membangun kredibilitas yang bertujuan tidak hanya untuk tujuan bisnis. Didirikan oleh putera Sampoerna dan PT HM Sampoerna Tbk. Bertujuan sebagai lembaga *non profit*.

Sampoerna foundation didedikasikan untuk mengembangkan pendidikan di Indonesia. Dalam mencapai visinya Sampoerna foundation menyiapkan program beasiswa untuk berbagai jenjang pendidikan.

Dapat dikatakan bahwa Sampoerna Foundation merupakan bagian dari *corporate social responsibility* Sampoerna. Dalam hal ini Sampoerna berusaha mewujudkan janjinya untuk meningkatkan pendidikan di Indonesia. Dengan slogan *making a difference*, Sampoerna foundation membuat perbedaan dengan menciptakan calon-calon pemimpin masa depan.

## 5. Membangun Kesadaran Melalui Internet

Sampoerna mempunyai beberapa *website* resmi seperti *amildlive.tv*, *amild.com*, *Sampoernafoundation.org*, dan *Sampoerna.com*. *website* ini ditujukan untuk sebagai sarana membangun nama perusahaan melalui media internet. Website ini mulai dapat dinikmati sejak april 2003, tetapi peluncuran secara resmi dilakukan pada tanggal 27 Mei 2003.

Melalui *website* ini, Sampoerna sebagai suatu perusahaan, melakukan komunikasi baik satu arah maupun dua arah. Satu arah dalam arti memberikan informasi yang berkaitan dengan Sampoerna, baik profil, kegiatan perusahaan, informasi untuk investor, sampai link ke *website* Sampoerna Foundation.

Sedangkan dua arah berarti melakukan komunikasi timbal-balik secara tertulis. Komunikasi itu dilakukan melalui option anggota, umpan balik, atau kontak kami. Melalui options ini, para pembaca bisa melayangkan pertanyaan kepada *investor relations department* dan *corporate communications department*, dan akan mendapatkan respon atau jawaban dari pertanyaan yang kita layangkan secara cepat.

Dengan *website* ini perusahaan mampu meningkatkan kesadaran masyarakat akan nama Sampoerna. Selain itu, menunjukkan gencarnya komunikasi Sampoerna.

#### 4.1.3. Strategi Membangun Ekuitas Merk

Satu perubahan penting yang terjadi sebagai konsekuensi dari transformasi Sampoerna dari manufacturing-driven company menjadi market-driven company adalah munculnya kesadaran mengenai pentingnya membangun merk. Selama lebih dari 70 tahun perjalanan sejarahnya, Sampoerna hanya perusahaan yang memproduksi rokok dengan kualitas terbaik. Untuk membuat rokok kelas satu memang Sampoerna paling piawai, tapi tidak demikian dalam membangun merk.

Selama kurun waktu tersebut keterlibatan perusahaan pada aktivitas distribusi dan pemasaran hanyalah terbatas pada pengiriman produk dari pabrik ke agen-agen distributor diseluruh Indonesia. Hubungan perusahaan dengan agen distributor yang berjalan dengan baik, mampu mendukung keberhasilan perusahaan sampai awal tahun 1980.

Namun dengan ketatnya persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, putera mulai melihat bahwa hal itu tidak cukup lagi. Mulai saat itu Sampoerna harus lebih agresif dan proaktif dalam menjalankan strategi pemasaran, salah satunya adalah dengan membangun merk.

Sejak awal putera Sampoerna percaya pada kekuatan merk. Menurutnya, bagi perusahaan yang memasarkan produk-produk premium, merk merupakan asset terpenting perusahaan. Dengan ekuitas merk (*brand equity*) yang kuat sebuah produk akan mampu

menciptakan *excellent value* yang pada gilirannya akan menciptakan harga premium. Hal itu akan berbeda dengan perusahaan yang menjual komoditas, dimana harga menjadi komponen terpenting.

Pada pertengahan tahun 1980 putera telah merintis program yang secara sistematis diarahkan untuk membangun corporate brand dengan membentuk marching band Sampoerna. Puncak kampanye corporate branding ini adalah saat marching band Sampoerna tampil sebagai kelompok pertama dari Indonesia apada parade tahun baru, *tournament of roses* di Pasadena, California.

Tujuan kampanye yang kemudian dinamai "the brand is band" ini tak lain adalah untuk membangun ekuitas merk Sampoerna. mengingat pada masa itu konsumen lebih mengenal merk dji sam soe daripada Sampoerna. Tujuan lain adalah mempersiapkan Sampoerna untuk memasuki bursa saham.

Setelah program corporate branding berhasil, Sampoerna mulai memulai kampanye produk, yaitu *product-branding*. Langkah Sampoerna untuk mendahulukan membangun merk Sampoerna adalah untuk menyiapkan merk yang memainkan peran sebagai pengikut yang muncul kemudian seperti A Mild, Sampoerna Exclusive, dan Sampoerna Hijau.

#### 4.1.4. Proses Menciptakan Produk Reposisi

Menciptakan produk hasil reposisi merk atau peluncuran produk baru memerlukan suatu uji coba (*trial and error*) yang

membutuhkan umpan balik (*feed back*) dari konsumen secara intensif. Untuk menjalankannya dibutuhkan sebuah tim *research and development* yang solid. Di Sampoerna, fungsi ini dijalankan oleh *research and development group* yang berperan besar dalam meluncurkan produk-produk baru hasil repositioning yang sukses di pasar seperti A Mild dan Sampoerna Hijau.

*Research and development group* ini memiliki dua peran yang sangat strategis. Peran pertama adalah terus memantau teknologi, material, dan metode mutakhir diseluruh dunia, untuk kemudian mendapatkan dan menerapkannya sesuai dengan kondisi pasar Indonesia. Kedua, memantau isu-isu spesifik mengenai kebutuhan target konsumen, dalam rangka untuk menciptakan produk-produk baru yang sesuai dengan target konsumen tersebut, dan untuk memperbaiki *performance attributes* dari produk-produk yang ada.

Dalam menjalankan peran tersebut, *research and development group* ini memerlukan upaya bersama dari ilmuwan, teknisi, guru, dan seniman. Upaya kolektif tersebut secara umum dikelompokkan kedalam berbagai fungsi:

*Produk development*, rokok diracik dari tembakau, cengkih, dan saus pilihan. Setiap produk rokok baru selalu dikembangkan dengan mengacu kepada ramuan intinya. *Master blender* memainkan peran penting dalam mencampur semua komponen rokok dan menyeimbangkan proporsinya untuk menghasilkan resep racikan akhir. Para spesialis pencampur rasa (*flavor blend specialists*)

kemudian memilih dari bahan saus (rempah-rempah alami, herb, dan lain-lain) guna mendapatkan cita rasa tertentu pada produk akhir.

Proses produk development berlanjut dengan penambahan komponen *filtration system*, kertas rokok, dan kemasan. Setelah komponen-komponen tersebut ditambahkan, maka kemudian pembuatan *pilot product* untuk merk tersebut dijalankan. Produk yang sudah lengkap tersebut kemudian secara ketat dites melewati beberapa smoking panels, dan jika produk tersebut lolos maka layak untuk diproduksi secara massal.

*Material development* memiliki tanggung jawab penuh atas semua komponen bukan racikan (*non-blend components*) dari produk, seperti *filtration system*, kertas rokok, OPP wrapper, dan material kemasan lain. Seperti halnya *product development*, peran dari *material development* ini adalah meningkatkan kapasitas Sampoerna dalam mengembangkan *performance attribute* baru, maupun secara kontinyu memperbaiki *performance attributes* untuk merk-merk yang sudah ada.

*Material development* juga berperan penting dalam mengembangkan dan menjalin hubungan dengan jaringan pemasok baik dalam maupun diluar Sampoerna. Bentuk hubungan ini tak hanya sebatas hubungan pemasok-pembeli tradisional, tetapi sudah dalam bentuk *partnership*, sehingga memungkinkan Sampoerna memiliki akses pada riset-riset industri terbaru dan keahlian teknis yang diperlukan.

## 4.2. Pembahasan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penyusun melalui buku yang mengetengahkan profil perusahaan dan data finansial perusahaan, maka penyusun memperoleh suatu jawaban atas identifikasi yang menjadi landasan penyusunan skripsi. Jawaban atas identifikasi tersebut akan dibahas sebagai berikut:

### 4.2.1. Strategi Repositioning Brand Equity

Alasan yang paling mendasar dari program repositioning brand equity yang dilakukan oleh PT HM Sampoerna adalah melemahnya daya beli masyarakat akibat terjadinya krisis. Sedangkan, pada sisi lain perusahaan memiliki suatu keyakinan bahwa pangsa pasar rokok kretek sangat menguntungkan, hal ini ditunjang oleh budaya rokok pada masyarakat Indonesia. Dengan alasan tersebut, perusahaan tidak mungkin menurunkan harga *Dji Sam Soe* yang telah mencapai ekuitas merk.

Agar perusahaan tetap dapat mencapai segmen konsumen yang memiliki tingkat pendapatan menengah kebawah (segmen C) dengan kisaran usia 25 tahun-35 tahun, maka perusahaan meluncurkan produk baru yang kemudian dikenal oleh masyarakat luas.

Tujuan yang kedua dari pelaksanaan repositioning brand equity adalah meningkatkan perhatian (*awareness*) konsumen terhadap perusahaan Sampoerna, yang selama ini tertutup oleh kebesaran nama *Dji Sam Soe*.

Agar mendapat kejelasan target pasar dan untuk meningkatkan perhatian konsumen pada Sampoerna Hijau, perusahaan setidaknya melakukan dua langkah strategi pemasaran. Strategi pemasaran tersebut adalah melalui kampanye iklan, dan menjadi sponsor event pada berbagai acara. Secara umum, strategi marketing tersebut akan dibahas dibawah ini.

### **1. Periklanan**

Salah satu program reposisi yang dijalankan oleh Sampoerna melalui peluncuran Sampoerna Hijau adalah kampanye iklan. Pesan iklan yang lebih empatik, segmentasi yang jelas, melalui media televisi adalah elemen kunci dari aktivitas above the line Sampoerna Hijau. Dari tahun 2000 sampai tahun 2005, perusahaan meluncurkan iklan televisi yang berbeda.

Dalam iklan di media cetak, perusahaan, nama merk Sampoerna Hijau ditetakkan dibawah gambar kemasan oroduk dengan ukuran yang cukup terbaca. Desain tampilan ini memang disengaja dalam rangka mengkampanyekan nama Sampoerna Hijau kepada masyarakat.

Eriikut ini adalah tabel yang menggambarkan biaya iklan di televisi maupun media cetak yang dikeluarkan oleh PT HM Sampoerna Tbk selama 5 tahun.

**Tabel 4.**  
**Biaya Iklan PT HM Sampoerna Tbk.,**  
**Periode 2001-2005**  
**(Persemanester-Dalam juta Rupiah)**

Tahun	Smt	Iklan Di Televisi	Iklan Di Media Cetak	Total Biaya Iklan
2001	I	3.600	2.300	5.900
	II	4.500	2.900	7.400
2002	I	9.400	6.400	15.800
	II	11.600	7.800	19.400
2003	I	14.300	9.550	23.850
	II	17.400	11.650	29.150
2004	I	10.700	7.200	17.900
	II	8.700	5.800	14.500
2005	I	15.400	10.400	25.800
	II	18.900	12.700	31.600

Sumber: Data primer diolah, 2006.

Dari tabel biaya iklan tersebut, dapat diperoleh suatu gambaran bahwa biaya iklan yang dikeluarkan oleh perusahaan dari setiap semester rata-rata menunjukkan kenaikan yang cukup drastis apabila bila dilihat secara total.

## 2. Event sponsor

Strategi pemasaran melalui program event sponsor adalah strategi pemasaran below the line Sampoerna Hijau. Bentuk pemasaran melalui event sponsor adalah melalui kegiatan yang dilakukan oleh Geng Hijau yang melakukan berbagai kegiatan diberbagai kota. Selain itu, program event sponsor juga dilakukan melalui kegiatan-kegiatan olah raga seperti Sampoerna Hijau voli Pro Liga.

Berikut ini disajikan tabel yang menggambarkan biaya event sponsor yang dikeluarkan oleh PT HM Sampoerna Tbk., selama kurun waktu 2001-2005 pada setiap semester.

**Tabel 5.**  
**Biaya Event Sponsor PT HM Sampoerna Tbk.,**  
**Periode 2001-2005**  
**(Persemester-Dalam juta Rupiah)**

Tahun	Smt	Biaya Turnamen Olah Raga	Biaya Event Marketing	Total Biaya Event Sponsor
2001	I	2.000	2.400	4.400
	II	3.300	3.200	6.500
2002	I	6.400	6.550	12.950
	II	7.900	8.000	15.900
2003	I	10.700	11.000	21.700
	II	10.500	11.300	21.800
2004	I	6.700	8.100	14.800
	II	6.700	5.500	12.200
2005	I	11.900	11.850	23.750
	II	13.150	16.000	29.150

Sumber: Data primer diolah, 2006.

Dari tabel diatas dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa selama kurun waktu 2001-2005 secara rata-rata perusahaan menaikkan biaya event sponsor secara progresif, hal ini dilakukan untuk meningkatkan penjualan.

#### 4.2.2. Tingkat penjualan PT HM Sampoerna Tbk.

Dari hasil penelitian, diperoleh dari data finansial mengenai tingkat penjualan PT HM Sampoerna Tbk yang diperoleh dari penjualan Sampoerna Hiyau selama kurun waktu 2001-2005 yang merupakan produk repositioning dari Dji Sam Soe (dapat dilihat pada BAB I, tabel I.), pendapatan yang diterima oleh perusahaan

dari tahun 2001-2005, mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Tetapi, pada tahun 2003 pendapatan perusahaan mengalami penurunan yang cukup drastis pula, hal ini didorong oleh menurunnya jumlah investasi untuk biaya iklan dan event sponsor. Agar diperoleh gambaran mengenai kenaikan atau penurunan hasil penjualan maupun biaya iklan dan event sponsor, berikut ini ditampilkan tabel yang merinci kenaikan atau penurunan biaya dan hasil penjualan dalam bentuk prosentase.

**Tabel 5.**  
**Prosentase Kenaikan/Penurunan Biaya Repositioning dan Hasil Penjualan Periode 2001-2005**

Tahun	Semester	Biaya Iklan (%)	Biaya Ev.Spn (%)	Hasil Penjualan (%)
2001	1	0	0	0
2001	2	20,27	32,31	33,33
2002	1	53,16	49,61	4,13
2002	2	18,56	18,87	18,17
2003	1	18,66	26,73	3,22
2003	2	17,90	0,46	0,07
2004	1	-62,29	-47,30	-5,80
2004	2	-23,45	-21,31	-22,22
2005	1	43,80	48,63	36,44
2005	2	18,35	18,52	18,18

Sumber : Data primer diolah, 2006.

Keterangan:

- ❖ Dalam perhitungan diatas, diasumsikan pendapatan pada tahun 2000 adalah 0, sehingga ditetapkan tahun 2001 semester 1 prosentase biaya dan hasil penjualan adalah 0.
- ❖ Prosentase kenaikan atau penurunan tersebut diperoleh dengan mengurangi nilai yang dihitung dengan nilai sebelumnya dibagi dengan nilai yang

dihitung yang diperoleh dari tabel 3, tabel 4 dan tabel 5. Misal tahun 2001 semester 2 adalah sebagai berikut:

$$\% = \frac{t_{dihitung} - t_{dasar}}{t_{dihitung}}$$

$$\% = \frac{6500 - 4400}{6500} = 0,20 \times 100\% = 20\%, \text{ dst.}$$

Dari tabel tersebut diperoleh suatu gambaran bahwa pada tahun 2001 semester 2 perusahaan menaikan biaya iklan dan biaya event sponshor masing-masing sebesar 20,27% dan 32,31%. Kenaikan biaya ini berakibat pada naiknya pendapatan perusahaan yaitu sebesar 33 % dari semester sebelumnya.

Pada tahun 2002 semester 1, perusahaan secara total menaikan biaya iklan dan event sponshor sebesar 51,2% yang dapat meningkatkan penjualan perusahaan dari tahun 2001 semester 2 sebesar 4,13 persen atau 49.440 juta. Perusahaan terus menaikan biaya iklan dan event sponshor sampai tahun 2003 semester 2, namun kenaikan biaya ini selalu diikuti oleh kenaikan hasil penjualan yang cukup signifikan.

Pada tahun 2004, perusahaan mencoba mengurangi biaya iklan dan event sponshor. Pada semester 1 perusahaan menurunkan biaya iklan 62,29% begitu pula pada semester 2 perusahaan menurunkan biaya iklan sebesar 23,45%. Penurunan biaya iklan ini pula diikuti oleh penurunan biaya event sponshor pada semester 1 dan 2 masing-masing sebesar 47,30% dan 21,31%. Akibatnya, hasil penjualan perusahaan pun mengalami penurunan. Tingkat penjualan perusahaan pada tahun 2004 secara total turun sebesar 14,51%.

Pada tahun 2003, perusahaan masih menaikkan biaya iklan maupun event sponsor. Kenaikkan biaya iklan pada semester 1 adalah sebesar 18,66% dan pada semester 2 sebesar 17,90%. Selain itu, biaya event sponsor mengalami kenaikan pula, yaitu pada semester 1 sebesar 26,73% dan semester 2 sebesar 0,46%. Kenaikkan biaya-biaya tersebut diikuti oleh kenaikan pendapatan perusahaan secara total yaitu sebesar 3,29%.

Penurunan biaya pada tahun 2004 yang berakibat pada turunnya tingkat pendapatan perusahaan, pada dasarnya tidak terlalu berpengaruh karena apabila diamati, penurunan biaya ini lebih tinggi yaitu sebesar 34,31%. Apabila dibandingkan, penurunan pendapatan ini hanya sebesar 14,51% sehingga perusahaan masih dikatakan stabil dalam pendapatan.

Pada tahun 2005, perusahaan mencoba menaikkan kembali biaya iklan dan event sponsor secara drastis. Biaya iklan secara total dinaikkan sebesar 62,15%, dan biaya event sponsor secara total pada tahun 2005 dinaikkan sebesar 67,15%. Kenaikkan biaya tersebut diikuti oleh kenaikan pendapatan yang dimiliki perusahaan, secara total tahun 2005 yaitu sebesar 54,62%.

#### **4.2.3. Pengaruh Repositioning Brand Equity Terhadap Tingkat Penjualan Pada PT HM Sampoerna Tbk,**

Suatu produk tidak akan lepas dari siklus hidup atau daur hidup. Dalam setiap siklus hidup produk yang sering dinyatakan dalam tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan

tahap kemunduran, memerlukan berbagai strategi untuk menunjang produk di pasar.

Terutama pada masa kedewasaan, yaitu suatu produk akan berhadapan dengan tahap kemunduran, strategi pemasaran yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan strategi reposisioning atau melakukan pereinajaan produk atau merk.

Strategi reposisi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan pada umumnya memiliki suatu tujuan yang sama yaitu meningkatkan penjualan. Dengan kata lain, strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan produk yang telah mengalami kemunduran dengan suatu ciri melemahnya pendapatan perusahaan dari produk yang bersangkutan.

Di PT HM Sampoerna Tbk., kasus reposisioning dilakukan dengan meluncurkan produk baru. Untuk menunjang peluncuran produk tersebut agar dapat mencapai segmen pasar yang dibidik, dan mendapat hasil penjualan yang diharapkan perusahaan, maka berbagai langkah strategi telah dilakukan yaitu dengan melakukan kampanye iklan, dan event sponshor.

Oleh karena itu, untuk mengetahui pengaruh iklan dan event sponshor terhadap hasil penjualan pada PT HM Sampoerna Tbk., dibawah ini akan disajikan perhitungan statistic untuk menguji teori pada praktek dengan menggunakan analisis regresi berganda dan korelasi berganda.

## 1. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pola hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, dalam penelitian ini adalah biaya iklan dan biaya event sponshor terhadap penjualan di PT HM Sampoerna Tbk.

Untuk menentukan pola hubungan ini, telah digunakan rumus regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Untuk mengetahui persamaan tersebut, terlebih dahulu harus diketahui nilai  $a$ , nilai  $b_1$  dan  $b_2$ . oleh karena itu untuk mengetahui nilai-nilai tersebut dipergunakan persamaan simultan sebagai berikut:

$$na + b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2 = \sum Y$$

$$a \sum X_1 + b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1X_2 = \sum X_1Y$$

$$a \sum X_2 + b_1 \sum X_1X_2 + b_2 \sum X_2^2 = \sum X_2Y$$

Setiap persamaan memerlukan akumulasi dari penjualan, biaya iklan dan biaya event sponshor. Dengan demikian, maka harus diketahui jumlah perkalian maupun kuadrat dari masing-masing variabel yang dimaksud.

Berikut ini disajikan tabel biaya yang didalamnya terdapat biaya iklan ( $X_1$ ), biaya event sponshor ( $X_2$ ), dan penjualan yang dinyatakan oleh  $Y$ .

**Tabel 6.**  
**Aplikasi Regresi dan Korelasi**  
**Biaya Dan Biaya Event Sponshor Terhadap Penjualan Pada**  
**PT HM Sampoerna Tbk.,**

Tahun	Sms	Y	X1	X2	X1X2	X1Y
2001	I	765840	5900	4400	25960000	4518456000
	II	1148760	7400	6500	48100000	8500824000
2002	I	1198200	15800	12900	203820000	18931560000
	II	1464300	19400	15900	308460000	28407420000
2003	I	1513000	23850	21700	517545000	36085050000
	II	1514000	29150	21800	635470000	44133100000
2004	I	1417625	17900	14800	264920000	25375487500
	II	1159875	14500	12200	176900000	16818187500
2005	I	1824800	25800	23750	612750000	47079840000
	II	2230200	31600	29150	921140000	70474320000
<b>TOTAL</b>		<b>14.236.600</b>	<b>191.300</b>	<b>163.100</b>	<b>3.715.065.000</b>	<b>300.324.245.000</b>

**Tabel lanjutan**

X2Y	Y <sup>2</sup>	X1 <sup>2</sup>	X2 <sup>2</sup>
3369696000	586510905600	34810000	19360000
7466940000	1319649537600	54760000	42250000
15456780000	1435683240000	249640000	166410000
23282370000	2144174490000	376360000	252810000
32832100000	2289169000000	568922500	470890000
33005200000	2292196000000	849722500	475240000
20980850000	2009660640625	320410000	219040000
14150475000	1345310015625	210250000	148840000
43339000000	3329895040000	665640000	564062500
65010330000	4973792040000	998560000	849722500
<b>258.893.741.000</b>	<b>21.726.040.909.450</b>	<b>4.328.975.000</b>	<b>3.208.625.000</b>

*Keterangan:*

Y : penjualan produk rokok

X1 : total biaya iklan setiap semester

X2 : total biaya event sponshor setiap semester

Dengan menginput nilai-nilai yang terdapat dalam tabel kedalam setiap

persamaan, maka dapat ditentukan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{array}{rcl}
 14236600 & = & 10a + 191300b_1 + 163100b_2 \dots\dots\dots 1 \\
 300324245000 & = & 191300a + 4328975000b_1 + 3715065000b_2 \dots\dots\dots 2 \\
 258893741000 & = & 163100a + 3715065000b_1 + 3208625000b_2 \dots\dots\dots 3
 \end{array}$$

➤ Substitusi persamaan 1 dan 2

$$\begin{array}{rcl}
 14236600 & = & 10a + 191300b_1 + 163100b_2 & X & 19130 \\
 300324245000 & = & 191300a + 4328975000b_1 + 3715065000b_2 & X & 1 \\
 \hline
 272346158000 & = & & + & 3659369000b_1 + 3120103000b_2 \\
 300324245000 & = & & + & 4328975000b_1 + 3715065000b_2 \\
 \hline
 -27978087000 & = & & + & -669406000b_1 + -594962000b_2 & 4
 \end{array}$$

Substitusi persamaan 1 dan 3

$$\begin{array}{rcl}
 14236600 & = & 10a + 191300b_1 + 163100b_2 & X & 16310 \\
 258893741000 & = & 163100a + 3715065000b_1 + 3208625000b_2 & X & 1 \\
 \hline
 232198946000 & = & & + & 3120103000b_1 + 2660161000b_2 \\
 258893741000 & = & & + & 3715065000b_1 + 3208625000b_2 \\
 \hline
 -26694795000 & = & & -594962000b_1 + & -548464000b_2 & 5
 \end{array}$$

➤ Substitusi persamaan 4 dan 5

$$\begin{array}{rcl}
 -27978087000 & = & -669406000 + -594962000 & X & 0,889 \\
 -26694795000 & = & -594962000 + -548464000 & X & 1 \\
 \hline
 24866670746,444 & = & -594962000 + 528796845,93 \\
 -26694795000 & = & -594962000 + -548464000 \\
 \hline
 1828124253,556 & = & 19667154,07 \\
 b_2 & = & 92,953
 \end{array}$$

➤ Substitusi hasil b2 pada persamaan 4

$$\begin{array}{rcl}
 -27978087000 & = & -669406000b_1 + -594962000b_2 \\
 -27978087000 & = & -669406000 + -55303602039,05 \\
 -669406000b_1 & = & -55303602039 + -27978087000 \\
 -669406000b_1 & = & -83281689039 \\
 b_1 & = & 124
 \end{array}$$

➤ Untuk mencari nilai a, substitusi nilai b1 dan b2 pada persamaan 1

$$\begin{aligned}
 14236600 &= 10a + 191300 + 163100 \\
 10a &= 191300b_1 + 163100b_2 \\
 10a &= 23799886,93 + 15160661,51 \\
 10a &= 38960548,44 \\
 a &= 3896054,844
 \end{aligned}$$

Sehingga dapat diperoleh persamaan seperti dibawah ini:

$$Y = 3896054,844 + 124 X_1 + 92,953 X_2$$

Persamaan tersebut dapat menjelaskan bahwa: ketika biaya iklan dinaikan sebesar 124 dan biaya event sponsor dinaikan sebesar 92,953 akan mempengaruhi pendapatan perusahaan sebesar 3892054,844. Hal itu berlaku bila unsur lain diluar biaya iklan dan event sponsor seperti pendapatan dianggap konstan.

## 2. Analisis korelasi

Untuk mengetahui tingkat keeratan antara variabel Y dengan variabel X1 dan X2 maka dibawah ini adalah perhitungan mengenai korelasi

✓ Korelasi antara X1 dengan Y, adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 r_{X_1Y} &= \frac{30032424500}{\sqrt{4328975000} \sqrt{21726040909450}} \\
 &= \frac{30032424500}{(65794,94661)(4661120,135)} \\
 &= \frac{30032424500}{300678150421,56} \\
 &= 0,98
 \end{aligned}$$

✓ Korelasi antara X2 dengan Y, adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 r_{X_2Y} &= \frac{258893741000}{\sqrt{3208625000}\sqrt{21726040909450}} \\
 &= \frac{258893741000}{(56644,726)(466120,135)} \\
 &= \frac{258893741000}{264027873553,3} \\
 &= 0,98
 \end{aligned}$$

✓ Korelasi antara X1 dengan X2, adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 r_{X_1X_2} &= \frac{3715065000}{\sqrt{4328975000}\sqrt{3208625000}} \\
 &= \frac{3715065000}{(65794,94)(56644,73)} \\
 &= \frac{3715065000}{3726936733,7} \\
 &= 0,996
 \end{aligned}$$

✓ Korelasi antara semua variabel, adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 r_{YX_1X_2} &= \sqrt{\frac{0,97^2 + 0,98^2 - 2(0,97 \times 0,98 \times 0,996)}{1 - (0,996)^2}} \\
 &= \sqrt{\frac{1,919 - 1,893}{0,03}} \\
 &= \sqrt{0,866} \\
 &= 0,93
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa biaya iklan dan biaya event sponsor memiliki pengaruh terhadap tingkat pendapatan yang diperoleh perusahaan sebesar 93 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Sedangkan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yaitu antara penjualan dengan biaya iklan dan event sponsor dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan rumus  $t$  hitung sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis

$$H_0 : b_1 = b_2$$

Tidak ada hubungan antara biaya iklan dan biaya event sponsor terhadap penjualan.

$$H_1 : b_j \neq 0$$

Terdapat pengaruh hanya biaya iklan atau hanya biaya event sponsor terhadap penjualan.

2. Menentukan uji statistika dengan menggunakan rumus  $t_{hitung}$ :

$$\begin{aligned} t_{hitung} &= \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2} \\ &= \frac{0,93\sqrt{10-2}}{1-(0,93)^2} \\ &= \frac{0,93 \times 2,828427125}{0,1351} \end{aligned}$$

$$= \frac{2,63044}{0,1351}$$

$$= 19,4$$

3. Menentukan kriteria terima  $H_0$  dengan ketentuan sebagai berikut:

$$t_h < \frac{1}{2} \alpha (db)$$

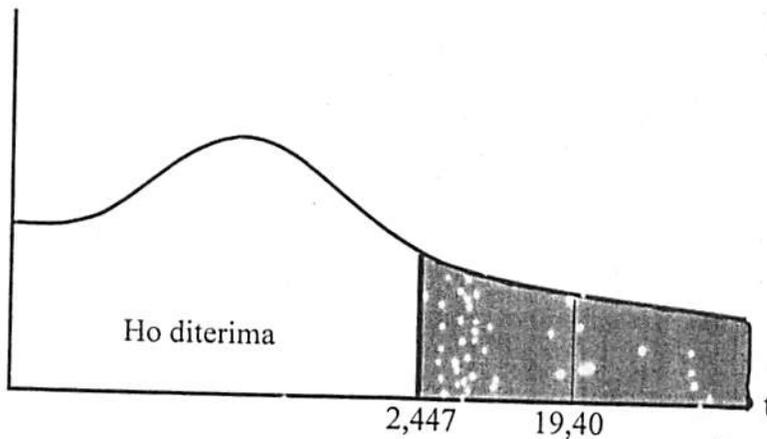
Jika taraf nyata sebesar 5% dan  $n$  adalah 8, maka  $t$  tabel adalah 2,447. Sehingga, dengan mensubstitusikan  $t$  hitung dan  $t$  tabel dalam kriteria diterima  $H_0$ , ternyata  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel. Atau dapat digambarkan sebagai berikut:

$$19,40 > 2,447$$

Dengan demikian  $H_0$  ditolak, atau dengan kata lain terdapat hubungan yang positif antara biaya iklan terhadap penjualan. .

4. Menentukan kurva uji hipotesis

**Gambar 2.**  
Kurva Uji Statistik Data Diolah  
Pada PT HM Sampoerna Tbk.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui pengolahan data-data dengan menggunakan metode analisis statistik, maka dapat ditarik suatu simpulan yaitu sebagai berikut:

1. Strategi reposisioning ekuitas merk yang dilakukan oleh PT HM Sampoerna Tbk., telah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan terkendalinya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan terutama biaya yang menyangkut iklan dan event sponshor. Biaya-biaya tersebut walaupun mengalami kenaikan, tetapi secara keseluruhan biaya-biaya tersebut berada dalam batas normal atau tidak pernah melebihi 60%.
2. Tingkat pendapatan perusahaan terus mengalami kenaikan yang cukup besar, bahkan melebihi kenaikan biaya iklan maupun event sponshor. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatana perusahaan sejauh ini berjalan dengan baik.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara biaya iklan dan biaya event sponshor terhadap pendapatan yang diperoleh PT HM Sampoerna Tbk., yaitu tingkat pendapatan perusahaan mengikuti pengeluaran biaya yang dikeluarkan.

#### **5.2. Saran**

Berdasar hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka penulis merekomendasikan saran-saran untuk dijadikan pertimbangan terutama

dalam melakukan pengambilan keputusan yang menyangkut reposisi yang dilakukan oleh perusahaan. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dalam melakukan iklan maupun pembiayaan event sponshor perusahaan harus tetap mempertimbangkan besarnya tingkat pengeluaran biaya agar tetap berjalan normal. Dengan kata lain, perusahaan harus tetap berhati-hati dalam mengeluarkan biaya-biaya tersebut. Iklan yang terlalu agresif akan mengakibatkan melambungnya biaya dan kejenuhan korsumen. Selama ini perushaan senantiasa mengangkat iklan yang situasional yang mengakibatkan perusahaan harus secepatnya mengganti iklan yang ditampilkan, hal inilah yang dimaksud penulis dapat melambungkan biaya.
2. Memperhatikan pendapatan yang terus mengalami kenaikan, menurut penulis hal itu baik, namun disisi lain apabila perusahaan hanya memperhatikan pendapatan sebagai tolok ukur keberhasilan, maka suatu saat perusahaan akan kecewa apabila produk pesaing merambat pangsa pasar yang selama ini menjadi target. Penulis menyarankan agar perusahaan harus mempertimbangkan aspek lain selain pendapatan, yaitu kesetiaan dan kebanggaan tersendiri bagi konsumen dalam mengonsumsi produk Sampoerna Hijau. Perlu ada terobosan baru yang menyangkut produk agar konsumen tidak beranggapan bahwa Sainpoerna Hijau adalah produk untuk golongan menengah kebawah.
3. Pengaruh yang diberikan dari biaya iklan dan event sponshor terhadap penjualan sejauh ini signifikan, namun dimasa yang akan datang belum tentu karena perubahan selera dan pendapatan konsumen dan

munculnya pesaing baru merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, penulis menyarankan agar dimasa yang akan datang perusahaan memprioritaskan salah satu biaya yang harus dikeluarkan agar pendapatan perusahaan tetap baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, Philip, 2005, *Manajemen Pemasaran (Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian)*, Edisi Kedelapan, Salemba Empat, Jakarta.
- Ari Satriyo Wibowo, Ventura Eliaswati, dan Hermawan Kertajaya, 1996, *36 Kasus Pemasaran Asli Indonesia, Edisi Revisi*, Ellex Media Computindo, Jakarta.
- Rusdin, 2004, *Statistik (Penelitian Sebab Akibat)*, C.V Pustaka Bani Quraisy, Bandung.
- Anton Dajan. 1997. *Metode Statistik Jilid I*. Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Hermawan Kertajaya, Yuswohadi, Sumardy, 2005, *4-G Marketing (A 90 Year Journey Of Crating Everlasting Brand)*, Markplus&Co, Jakarta.
- Berckwitz, Kerin, And Rudellius, 1989, *Marketing*, Home Wood, Boston.
- Doyle, Peter, 1994, *Marketing Management And Strategy*. Hal International (UK) Ltd.
- Kotler, Philip, 2000, *Manajemen Pemasaran Edisi Millennium*, Prenhallindo, Jakarta.
- Cravens, David, 1997, *Strategic Marketing*, McGrow Companies, Inc.
- Bradmore, Don, Sally Joy, Chris Kimberley And Ian Walker, 1997, *Marketing Vision*, Prentice Hall Australia Pty Ltd.
- Peter, Paul, 1999, *Consumer Behaviour (Perilaku Konsumen Dan Strategi Pemasaran)*, Erlangga, Jakarta.
- Bone, Lois, David Kurtz, 2002, *Pengantar Bisnis Jilid 1*, Erlangga, Jakarta.
- Sofjan Assauri, 1999, *Manajemen Pemasaran (Dasar, Konsep dan Strategi)*, PT Raja Grafindo Persadas, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Management, The Millennium Edition*, Prenticehall, Inc.
- Stanton, William, 1996, *Prinsip-Prinsip Pemasaran, Edisi Ke-7*, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Donnelly, Ivanovich, 1997, *Manajemen Edisi Ke-9*, Erlangga, Jakarta.

- Zikmund, William, Michael D'Amico, 1996, *Marketing Fifth Edition*, Publishing Company.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, 2004, *Dasar-Dasar Pemasaran Edisi 9*, Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotler, Philip Gary Armstrong, 1994, *Principle Of Marketing Six Edition* New Jersey, Porentice Hall International , Inc.
- Basu Swastha Dh, *Manajemen Femasaran Modern, Edisi 2*. Yogyakarta, Liberty, 1997.
- Kottler Philip, 1997, *Marketing Management (Analysis, Planning, Implementation And Control)*. Ninth Edition, New Jersey, Prntice Hall, Inc.
- Stanton William J, Michael J. Etzel Bruce J. Walker, 1994, *Fundamental Of Marketing Tenth Edition*. United States Of America : Mc Graw Hill, Inc.
- Berman, Evans, 1990, *Marketing 4e*, Macmillan Publishing Company.
- McCarthy, Perreault, 1994, *Essentials Of Marketing*, E Jerome And Mccarthy, And Associates, Inc.
- Walpole E. Ronald, 1995, *Pergantar Statistika, Edisi Ke-3*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

# **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1. SURAT KETERANGAN  
RISET DARI PRPM**
- LAMPIRAN 2. DEWAN KOMISARIS  
DAN DEWAN DIREKSI  
PT HM SAMPOERNA Tbk.**

# **LAMPIRAN 1.**

## **SURAT KETERANGAN RISET DARI PRPM**

**SURAT KETERANGAN RISET**

**No. 0344/PRPM/IV/06**

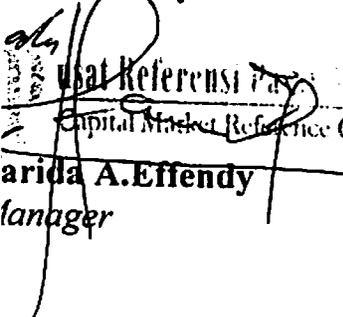
Sehubungan dengan surat dari Universitas Pakuan No : 43/D.1/FE-UP/IV/2006, Tanggal 5 April 2006 bersama ini kami memberitahukan bahwa:

Nama : Kandarisman  
NRP/NIM : 021102400  
Program : Strata Satu ( S.1 )  
Semester : VIII  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

telah melakukan riset di Pusat Referensi Pasar Modal mulai tanggal 5 April 2006, dalam rangka menyelesaikan penyusunan Tugas Skripsi.

Demikian agar Bapak maklum.

Jakarta, 13 April 2006

  
Pusat Referensi Pasar Modal  
Capital Market Reference Center  
**Farida A. Effendy**  
Manager

## **LAMPIRAN 2.**

**DEWAN KOMISARIS DAN  
DEWAN DIREKSI  
PT HM SAMPOERNA Tbk.**

# DEWAN KOMISARIS DAN DEWAN DIREKSI PT HM SAMPOERNA Tbk.

## Dewan Komisaris

**Matteo Pellegrini**

**Presiden Komisaris PT HM Sampoerna Tbk.**

Matteo Pellegrini bergabung dengan PMI pada tahun 1991 sebagai Business Development Manager untuk Itali, dan kemudian menjadi *Marketing Director* pada tahun 1994. Enam tahun kemudian, beliau diangkat menjadi *Managing Director* untuk empat *afiliasi*, dengan wilayah kerja berpindah dari Portugal, Spanyol, Perancis, dan kembali ke negara asalnya Itali pada tahun 2001.

Pada tahun 2003, beliau pindah ke Hongkong, dan bertanggung jawab atas bisnis Philip Morris di kawasan Asia Pasifik.

Matteo Pellegrini adalah lulusan *Business Administration*, Bocconi University di Milan, dan memiliki gelar Master di bidang *Marketing* dan *Marketing Communications*.

**Michael Murphy**

**Wakil Presiden Komisaris PT HM Sampoerna Tbk.**

Michael Murphy bergabung dengan Philip Morris pada tahun 1979. Selama lebih dari sepuluh tahun, dia menjabat berbagai posisi eksekutif di bidang operasional, hubungan ketenagakerjaan, dan sumberdaya manusia.

Pada tahun 1989, dia diangkat sebagai *Director of Human Resources* untuk *All American Gourmet Company*, sebuah perusahaan dari Kraft Frozen Foods Company, yang berlokasi di California dengan fasilitas-fasilitas yang tersebar di AS dan Mexico.

Pada tahun 1992, dia dipindahtugaskan ke Kraft Jacobs Suchard di kota Zurich, Swiss dengan tanggung jawab mengelola sumberdaya manusia di negara-negara Yunani, Turki, dan Swiss.

Sepanjang sepuluh tahun berikutnya, dengan keahliannya di bidang sumberdaya manusia, Michael Murphy bekerja untuk Kraft Foods Asia Pacific di Hongkong, Philip Morris USA Operations di Richmond, Virginia, kantor pusat Philip Morris International kawasan Asia Pasifik di Hongkong, dan kantor pusat di Lausanne,

Swiss. Michael Murphy kembali ke Asia pada bulan April 2003 sebagai *Vice President, Human Resource* untuk Asia Pasifik.

Michael Murphy meraih gelar kesarjanaan dari Drake University dan gelar master dari Universitas Chapman.

## **Douglas Werth**

### **Komisaris PT HM Sampoerna Tbk.**

Douglas Werth memulai karirnya pada Pittston Coal Group di Virginia, USA. Beliau menjabat berbagai posisi di bidang *cost accounting* hingga memperoleh promosi menjadi *Assistant Controller*.

Pada tahun 1987, Douglas Werth bergabung dengan Philip Morris USA dan menjabat berbagai posisi di bidang *accounting*. Pada tahun 1996, beliau menjadi *Assistant Controller* dan kemudian menjabat beberapa posisi, termasuk *Director Financial Planning and Analysis*, *Director Financial Systems Implementation*, dan *Director Operations*. Douglas Werth kemudian dipromosikan menjadi *Controller* pada tahun 2002 dan bertanggung jawab sebagai pendukung kebijakan dan pengawas keuangan untuk *Marketing and Sales* di Philip Morris USA.

Tahun 2003, Douglas Werth bergabung dengan Philip Morris International sebagai *Controller* yang berbasis di Hongkong. Beliau bertanggung jawab untuk *Financial Reporting and Planning* untuk kawasan Asia Pasifik dan bertanggung jawab dalam pengembangan kemampuan keuangan dalam organisasi.

Douglas Werth meraih gelar kesarjanaannya di bidang perdagangan, *business administration* dan *accounting* dari Washington and Lee University di Lexington, Virginia.

## **Ekadharmajanto Kasih**

### **Komisaris PT HM Sampoerna Tbk.**

Sebelum bergabung dengan PT HM Sampoerna Tbk., Ekadharmajanto Kasih telah berpengalaman selama 25 tahun di bidang *financial control* pada sektor *manufacturing*. Beliau bergabung dengan PT HM Sampoerna Tbk. pada tahun 1990 dan memegang posisi *Financial Controller* sampai pengangkatannya sebagai *Chief Financial Officer* pada tahun 1991. Beliau diangkat sebagai anggota Direksi PT HM Sampoerna pada tahun 1992 dan menjadi anggota Dewan Komisaris pada tahun 2001.

Ekadharmajanto Kasih meraih gelar sarjana di bidang Ekonomi dari Universitas Indonesia pada tahun 1975. Dia juga mengabdikan diri sebagai dosen di Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

## **Phang Cheow Hock**

### **Komisaris PT HM Sampoerna Tbk.**

Phang Cheow Hock sudah bekerja di PT HM Sampoerna Tbk. selama 25 tahun. Sebelumnya, Phang Cheow Hock pernah mengabdikan diri selama lebih dari 20 tahun pada Singapore Police Force sebagai salah satu *senior officer*. Beliau pernah menjabat sebagai *Shareholders' Assistant and Representative CEO* tahun 1975-1982, dan menjadi *Chief Operating Officer* tahun 1982-1998, yang bertanggung jawab untuk keseluruhan operasional dan manajemen.

Phang Cheow Hock diangkat sebagai anggota Dewan Komisaris pada tahun 2000.

## **Louis Suwarna**

### **Komisaris PT HM Sampoerna Tbk.**

Louis Suwarna adalah mantan *Managing Director* PT Philip Morris Indonesia. Beliau telah pensiun dari jabatannya pada bulan Januari 2004.

Louis adalah seorang lulusan T.T.H, perguruan tinggi teknik swasta di Hamburg, Jerman. Setelah kelulusannya, beliau bergabung dengan Philip Morris International pada bulan Desember 1971 dengan Benson and Hedges, Kanada, dan menduduki berbagai posisi manajemen termasuk *Quality Assurance Manager* dan *Director of Research and Development and Director of Marketing - New Products*.

Pada tahun 1986, beliau dipindahkan ke Philip Morris USA dan ditunjuk sebagai *Director of Marketing - New Products*. Pada tahun 1992, beliau direlokasi ke Indonesia sebagai *General Manager* PT Philip Morris Indonesia.

Pada tahun 1996, beliau ditunjuk sebagai *Director, Philip Morris Duty Free inc.* berlokasi di Rye Brook, New York.

Pada bulan Februari 1999, beliau direlokasi kembali ke Indonesia untuk memegang jabatan terakhir sebelum memasuki masa pensiun setelah berbakti selama 30 tahun dengan Philip Morris Companies.

## **Dewan Direksi**

## **Martin King**

### **Presiden Direktur PT HM Sampoerna Tbk.**

Martin King bergabung dengan Philip Morris USA pada tahun 1991 sebagai *Group Supervisor, Manufacturing* di Stockton Street Factory di Richmond, Virginia. Pada tahun 1998, beliau telah menjadi *Director of Primary Processing* di Cabarrus, North California *Manufacturing Center*, dan setahun kemudian beliau diangkat sebagai *Director of Cigarette Manufacturing*.

Tahun 2000, Martin King menjadi *Director of Business Planning*, Philip Morris USA dan pada tahun 2001 dia dipromosikan menjadi *Vice President Regional Sales*. Pada tahun 2003, beliau bergabung dengan Philip Morris International dan pindah ke Portugal untuk menempati posisinya yang baru sebagai *Managing Director* Philip Morris Tabaqueira SA.

Pada bulan April 2004, Martin King pindah ke Beijing untuk menjadi *Managing Director* Philip Morris (Cina) Management Co. Ltd, dan mengembangkan bisnis perusahaan di pasar Cina yang potensial.

Martin King lulus dari Harvard University dengan gelar sarjana di bidang Pemerintahan dan menerima gelar master dalam bidang *business administration* dari Darden School, University of Virginia.

## **Salman Hameed**

### **Direktur PT HM Sampoerna Tbk.**

Tahun 1978, Salman Hameed memulai karirnya di Premier Tobacco Industries Ltd. dan menjabat sebagai *Assistant Manager, Budget & Cost*. Pada tahun 1986, dia pindah ke American Express Travel Related Services Co. Inc. sebagai *Controller, Operations*.

Pada tahun 1989, Salman Hameed bergabung dengan Philip Morris Asia, Hongkong dan sejak itu dia menjabat berbagai posisi dalam bidang keuangan dan pengawasan. Dia ditunjuk sebagai *Finance Director* pada bulan September 1989 dan diangkat menjadi *Regional Finance Director, Controller* pada bulan Agustus 2000. Pada bulan Maret 2001, dia diangkat sebagai *Finance Director* dan dipromosikan menjadi *Vice President Finance Asia Pacific* pada bulan Agustus 2001.

Salman Hameed mendapat gelar *post-graduate* dalam bidang *applied mathematics* dari University of Karachi. Beliau juga memiliki kualifikasi profesional dari *The Chartered Institute of Management Accountants*.

## **Arndt Kottsieper**

### **Direktur PT HM Sampoerna Tbk.**

Arndt Kottsieper bergabung dengan Philip Morris Jerman pada tahun 1993 sebagai *Marketing Manager*, Marlboro, setelah pengalamannya yang lebih dari 10 tahun di agensi iklan yang menangani beragam *consumer brands* terkemuka. Bersamaan dengan bergabungnya Austria ke dalam wilayah Uni-Eropa, Arndt Kottsieper memelopori usaha Philip Morris Jerman untuk menggabungkan kegiatan pemasaran Philip Morris Austria ke dalam organisasi Philip Morris Jerman.

Pada tahun 1997, Arndt Kottsieper diangkat sebagai *Director Brand Marketing* untuk Philip Morris EU di Lausanne, Switzerland, dan pada bulan Februari 1999, beliau diangkat untuk menempati posisi sebagai *Director Product and Marketing Services* di Philip Morris International. Pada tahun 2002, Arndt Kottsieper kembali ke Jerman untuk memimpin bagian pemasaran untuk Jerman dan Austria, termasuk pembaruan dan pengembangan portofolio PMI.

Arndt Kottsieper meraih gelar sarjana dalam bidang *business administration* dari Schiller International University di Heidelberg, Jerman.

## **Andrew White**

### **Direktur PT HM Sampoerna Tbk.**

Andrew White memulai karirnya pada tahun 1982 di The United States Tobacco Company dan bergabung dengan Philip Morris USA pada tahun 1989 sebagai *Specialist Media Relations*. Beliau bergabung dengan Philip Morris International (PMI) di Lausanne, Swiss pada tahun 1990, dan selama perjalanan karirnya menjabat berbagai posisi di bidang komunikasi dan *Government Relations* dalam sektor *Corporate Affairs*.

Pada tahun 1995, Andrew White menjadi *Director, Corporate Affairs*, Philip Morris Russia dan pada tahun 1998 dia menjadi *Vice President Corporate Affairs*, Eastern Europe. Pada tahun 2001, beliau diangkat untuk memimpin *Brand Integrity Department*, PMI, yang bertanggung jawab untuk bekerja sama dengan pihak penegak hukum, pemerintah, dan badan-badan internasional dunia untuk mengurangi atau bahkan menghentikan pemalsuan merek-merek PM.

Pada tahun 2003, Andrew White diangkat sebagai *Vice President, Corporate Affairs* Asia Pacific dengan tanggung jawab mengembangkan program dan strategi dalam bidang komunikasi, *Public Affairs*, dan hubungan dengan pemerintahan.

Andrew White mendapatkan gelar kesarjanaan dari Connecticut College dan gelar master di bidang *business administration* dari The University of Connecticut.

## **Angky Camaro**

### **Direktur PT HM Sampoerna Tbk.**

Angky Camaro memulai karirnya di Volkswagen AG Wolfsburg, dan selama 2 tahun menempati posisi di *Overseas Production Department*. Kemudian beliau bergabung dengan German Motor Mfg, perusahaan gabungan antara Daimler Benz dan Volkswagen AG di Jakarta dimana karirnya menanjak dari *Production Manager* ke *Procurement Manager*, lalu menjadi *Assistant Finance Director* sampai dengan tahun 1981.

Angky Camaro meneruskan karirnya di sektor otomotif dengan bergabung di Indomobil Group pada tahun 1982 sebagai *Vice President Director* - posisi yang dipegangnya selama hampir 20 tahun. Hingga saat ini, beliau masih menjadi anggota Dewan Komisaris, Indomobil Group.

Pada bulan April 2002, Angky Camaro bergabung dengan PT HM Sampoerna Tbk sebagai *Managing Director* Unit Bisnis Sigaret Indonesia.

Angky Camaro lulus dari Technische Fachhochschule di Hamburg, Jerman, tempatnya mempelajari *Aeronautical Engineering*.

## **Edward Harvey Frankel**

### **Direktur PT HM Sampoerna Tbk.**

Sebelum bergabung dengan PT HM Sampoerna Tbk., Edward Frankel telah memiliki pengalaman manajemen selama 26 tahun, baik pada perusahaan publik maupun swasta di Amerika Serikat.

Pada tahun 1982, Edward Frankel bergabung dengan PT HM Sampoerna Tbk. dan menduduki posisi sebagai *Director of Marketing* dan *Chief Operating Officer*. Beliau diangkat untuk masuk ke dalam jajaran Direksi PT HM Sampoerna Tbk. pada tahun 2000.

Edward Frankel meraih gelar sarjana dari The University of California di Berkeley dan gelar MBA dari University of Portland.

## **Sugiarta Gandasaputra**

## **Direktur PT HM Sampoerna Tbk.**

Sebelum bergabung dengan PT HM Sampoerna Tbk., Sugiarta Gandasaputra bekerja selama 20 tahun di Union Carbide dengan posisi puncak terakhir sebagai Presiden Direktur PT Union Carbide Indonesia. Beliau bergabung dengan PT HM Sampoerna Tbk. pada tahun 1999 sebagai *Managing Director* untuk Unit Bisnis Sigaret Indonesia. Sugiarta Gandasaputra diangkat jajaran direksi PT HM Sampoerna pada tahun 2001.

Sugiarta Gandasaputra adalah Sarjana lulusan Institut Teknologi Bandung, jurusan Teknik Kimia.