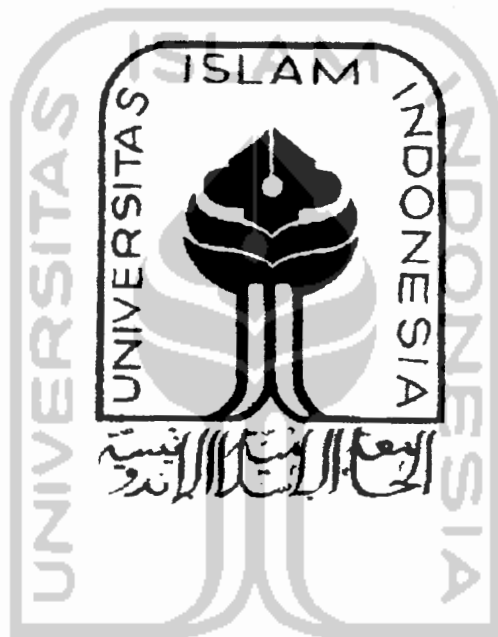


**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
RUMAH BATIK DANAR HADI SURABAYA**

SKRIPSI



ditulis oleh:

Nama : Ika Sekartaji
Nomor Mahasiswa : 02311439
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006**

ACAF
KRIPSI
RAN F

Analisis Strategi Pemasaran
Rumah Batik Danar Hadi Surabaya

Oleh:
mahas

Nama : Ika Sekartaji
Nomor Mahasiswa : 02311439
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

lepan Ti
anggal :

adi, M.S
ri, M.Si



Yogyakarta, 17 JANUARI 2006

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Sumadi', is written over the text 'Dosen Pembimbing,'.

Drs.H. Sumadi, Msi

Meng
an Faku
ersitas I
rs. Suwa

A handwritten signature in black ink, likely belonging to a faculty member, is written in the bottom left corner of the page.

ABSTRAK

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri batik yang masih eksis dan berkembang pesat hingga saat ini di tengah persaingan yang semakin ketat karena banyaknya pelaku pasar, Danar Hadi perlu menerapkan strategi yang tepat dalam menjalankan roda usahanya. Kondisi yang semakin kompetitif membuat perusahaan harus meningkatkan performa serta kinerjanya dalam menjaga eksistensinya. Agar dapat bertahan menghadapi persaingan, perusahaan diharapkan memiliki strategi yang unggul dalam pencapaian tujuan perusahaan..

Penelitian ini bertujuan mengetahui posisi bisnis Rumah Batik Danar Hadi saat ini, mengetahui variabel internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan serta merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan perusahaan. Responden penelitian adalah pihak manajemen Rumah Batik yang terdiri dari 7 orang. Dari penelitian ini didapat data mengenai 14 variabel internal dan 8 variabel eksternal yang dimiliki perusahaan. Metode analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas, analisis SWOT serta analisis MDTI yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan Rumah Batik Danar Hadi berada pada posisi yang kuat. Ini diketahui dari hasil analisis SWOT yang menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan yang tinggi dari faktor eksternalnya, sehingga strategi yang cocok bagi pemasarannya adalah mendukung strategi agresif dengan meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya.

Sedangkan dari hasil analisis MDTI perusahaan berada pada posisi kekuatan bisnis tinggi dengan daya tarik industri yang tinggi pula, sehingga berada pada posisi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal.

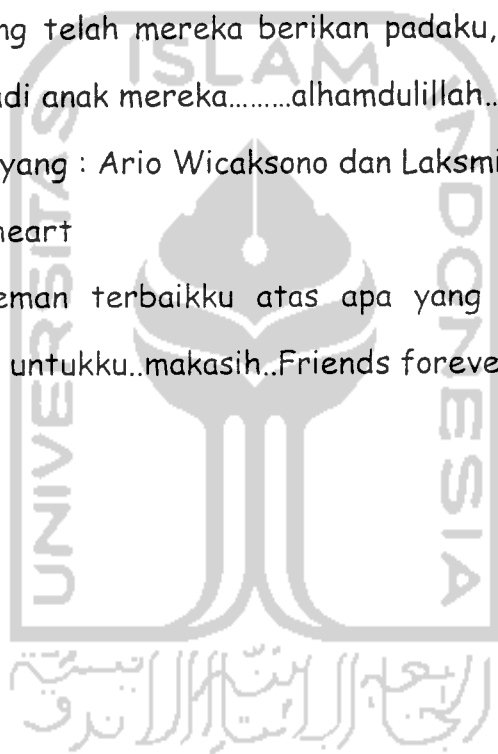
Posisi bisnis perusahaan dimasa yang akan datang sangat menjanjikan dan berprospek baik. Kekuatan yang dimiliki perusahaan berupa citra produk, citra rumah batik, variasi produk, kualitas produk, cara pembayaran dengan kartu kredit, lokasi, pelayanan, kualitas SDM, biaya peningkatan mutu, riset dan pengembangan serta aspek keuangan. Dengan kekuatan tersebut, perusahaan dapat memanfaatkan peluang berupa daya beli, pertumbuhan pasar, ukuran pasar, perubahan pendapatan konsumen serta peningkatan daya beli konsumen

Dari penelitian ini diharapkan pihak Rumah Batik mempertahankan pangsa pasar yang ada dengan memperhatikan 4 aspek bauran pemasaran (harga, produk, promosi, saluran distribusi) yang dimilikinya. Selain itu perusahaan harus dapat menciptakan *brand image* tersendiri, sebagai pembeda dengan produk pesaing.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini dengan sepenuh hati untuk :

- Orangtuaku sayang, Nugroho Indro Sasongko dan Sri Wiyantiningsih ...terima kasih untuk semua cinta, sayang, dan semua yang telah mereka berikan padaku, sungguh beruntungnya aku menjadi anak mereka.....alhamdulillah...
- Adikku sayang : Ario Wicaksono dan Laksmita Rukmithey always be in my heart
- Semua teman terbaikku atas apa yang telah mereka berikan selama ini untukku..makasih..Friends forever...!



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam yang telah mencurahkan segala karunia dan pertolonganNya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Tak lupa shalawat serta salam kita panjatkan pada junjungan kita Nabi Muhaammad SAW.

Dengan terselesaikannya skripsi ini, penulis mengucapkan syukur dan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis dalam penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Drs. H. Sumadi, M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan dan petunjuk yang telah diberikan kepada penulis selama penulisan skripsi.
3. Pimpinan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya, Ibu Atiek Irawati, SE serta pihak manajemen Rumah Batik Danar Hadi Surabaya atas kerjasamanya selama ini.
4. Drs. Albari, M.Si sebagai dosen penguji skripsi
5. Orangtuaku sayang, Bpk. N. Indro Sasongko yang hebat dan murah hati, Ibuku Sri Wiyantiningsih yang serba bisa...terima kasih untuk smua cinta dan kasih sayangnya selama ini..
6. Adikku, Ario Wicaksono yang keren dan anak ITB; Laksmi Rukmi yang pintar.....aku sayang kalian ☺
7. Keluarga besarku, dimanapun mereka berada.....Keluarga Rumah Kemitiran semuanya.
8. Mas Thong, Mbak Nina...makasih buat semua masukannya dan Nadya kecil (i'm a Nadyaholic)
9. Keluarga Surabaya and their 3 muskeeteers; Eben, Galang, Ganggit.

11. Semua yang telah memberiku pelajaran hidup dan menjadikanku lebih dewasa dalam segala pemikiran dan tindakanku : Alfi, Dudi, Hario, Gevi, Gujay Gembel, Abie Chubby, mas Alay, mas Woko Handy, etc.....makasih banyak ya..
12. Semua tmn terbaikku: Indri, LuQ, Olive, Niken, Intan, Ketchups, Nuri, Adut, Ima, Jati, Ratih, Mei, Kplinx, Bobby, Aris, Angga, Apit and many more....friends forever!
13. Temen seperjuangan bikin skripsi : Enggar, Henny, Dian, Ri2F,Herlin, Asih...
14. Teman2 baruku, alumni ESQ angkatan 11....mari kita bersenang-senang..hihihi
15. Semua anak manajemen FE-UII 2002, kos Citra Kusuma, anak2 Persada Kemala, unforgettable members of ALCATRAZ-SMUN 61 Jakarta, anak2 Al-Azhar dan semua yg pernah hadir dalam hidupku, siapapun mereka.....terimakasih untuk smuanya.

Dan untuk semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan, dorongan dan dukungannya selama penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Yogyakarta, Januari 2006

Ika Sekartaji

**Aku tahu rizkiku tak mungkin diambil orang lain
karena itu hatiku tenang
Aku tahu amal-amalku tak mungkin dilakukan orang lain
maka aku sibukkan diriku untuk beramal
Aku tahu Allah selalu melihatku
karenanya aku malu
bila Allah mendapatiku melakukan kemaksiatan
Aku tahu kematian menantiku,
maka kupersiapkan bekal
untuk berjumpa dengan Rabb-ku
(KUNCI ZUHUD)**

الرَّبِّ الْعَالَمِينَ
الرَّبِّ الْعَالَمِينَ

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Abstrak.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Halaman Motto.....	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1	Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2	Pengertian Strategi.....	10
2.3	Peran Strategi.....	13
2.4	Manajemen Strategi.....	13
2.5	Strategi Pemasaran.....	15
2.5.1	Pemilihan Pasar Sasaran.....	17
2.5.2	Analisa Kesempatan Pemasaran.....	17
2.6	Kerangka Pemikiran.....	32

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Lokasi Penelitian.....	33
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	33
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	35
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.5	Responden Penelitian.....	36
3.6	Alat Analisis.....	37
3.6.1	Analisis Validitas dan Reliabilitas Data.....	37
3.6.2	Penyusunan Analisis SWOT dan MDTI.....	39

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Data Umum Perusahaan.....	48
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	48
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	49
4.1.3	Etos Kerja Perusahaan.....	50
4.1.4	Struktur Organisasi.....	51
4.1.5	Lokasi Rumah Batik.....	55
4.1.6	Produk.....	56
4.1.7	Harga.....	60
4.1.8	Saluran Distribusi dan Perluasan Usaha.....	61
4.1.9	Pelayanan.....	62
4.1.10	Promosi.....	63
4.1.11	Ketenagakerjaan.....	65
4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	66
4.3	Hasil Penelitian.....	69
4.3.1	Variabel yang Digunakan dalam Penelitian.....	70
4.3.2	Perhitungan Variabel Internal dan Eksternal.....	73
4.3.3	Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal.....	93
4.3.4	Penentuan Posisi Bisnis.....	96
4.4	Pembahasan (Interpretasi).....	99
4.4.1	Implikasi Strategi.....	99
4.4.2	Rekomendasi Strategi.....	103

4.5. Perbedaan dan Persamaan Analisis SWOT dan MDTI.....105

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....108

5.2 Saran.....109

Daftar Pustaka

Lampiran



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal.....	68
4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal.....	69
4.3 Nilai Variabel Internal.....	74
4.4 Bobot Variabel Internal.....	74
4.5 Nilai Variabel Eksternal.....	88
4.6 Bobot Variabel Eksternal.....	89
4.7 Internal Factor Evaluation Matrix (IFE).....	94
4.8 External Factor Evaluation Matrix (EFE).....	95
4.9 Matriks Daya Tarik Industri (MDTI).....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1 Diagram SWOT.....	97
4.2 Pilihan Strategi.....	100
4.3 Pilihan Strategi.....	101
4.4 Keuntungan dan Kerugian Integrasi Vertikal.....	103



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner
2. Uji Validitas dan Reliabilitas
3. Perhitungan Variabel Internal
4. Perhitungan Variabel Eksternal
5. Nilai Rata-Rata Tertimbang Variabel Internal dan Eksternal



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, banyak hal yang telah mengalami perkembangan dan perubahan di negara kita antara lain perkembangan perekonomian di Indonesia yang cukup pesat, teknologi yang semakin maju di era globalisasi serta kondisi politik Indonesia pada beberapa tahun terakhir menjadikan kondisi yang semakin kompetitif di dunia bisnis. Kondisi ini secara otomatis akan mendorong perusahaan untuk senantiasa meningkatkan produksinya dan selalu menjaga kualitas produknya agar dapat bertahan di tengah pasar yang semakin kompetitif. Selain itu perusahaan juga harus meningkatkan performa dan kinerjanya dengan menjaga eksistensinya melalui kejelian dalam melihat peluang yang dimiliki. Itulah mengapa, secara umum kunci sukses utama perusahaan untuk meraih kesuksesan bisnis tergantung pada keahlian untuk mengatur sektor pemasaran mereka.

Agar dapat bertahan menghadapi persaingan, suatu perusahaan diharapkan memiliki strategi yang tepat dan unggul dalam mencapai tujuan perusahaan. Suatu perusahaan dengan strategi yang baik harus memiliki kemampuan untuk memfokuskan pelayanan yang terbaik bagi target pasarnya sehingga loyalitas mereka tetap terjaga. Manajemen perusahaan perlu memperhatikan setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang mencakup faktor internal dan eksternal. Pada faktor internal meliputi kekuatan

(*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) sedangkan faktor eksternal meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dimana seluruh elemen tersebut akan sangat membantu dalam penentuan strategi pemasaran perusahaan, sejalan dengan perencanaan strategik manajemen. Bila terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan strategik walau sekecil apapun akan mengakibatkan hilangnya peluang perusahaan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan hasil penjualan dan pangsa pasarnya.

Diantara pertumbuhan bermacam-macam industri yang berkembang pesat terdapat industri tekstil dan salah satu produknya yang bernilai seni tinggi dan cukup eksis sampai saat ini adalah industri batik. Batik tetap eksis dan tidak lekang termakan zaman, walau ada beberapa kalangan yang mengkonotasikan batik adalah sesuatu yang kuno dan ketinggalan zaman. Batik merupakan salah satu industri sandang yang sifatnya padat karya, khususnya untuk batik tulis dan batik cap. Fenomena batik sangat menarik karena tidak diketahui siapa penemunya, hanya dapat diperkirakan seni membatik adalah teknologi kuno yang hampir setua seni pembuatan kain itu sendiri. Banyak hal yang dapat terungkap dari seni batik seperti latar belakang kebudayaan, kepercayaan dan adat istiadat, sifat dan tata kehidupan, alam dan lingkungan, cita rasa dan tingkat keterampilan.

Ditinjau dari pembuatannya, disamping mengandalkan teknologi, batik juga kaya akan unsur seni. Pada perkembangannya, batik di Indonesia dan Pulau Jawa khususnya dipengaruhi budaya Cina dan Persia. Hal ini dapat ditemukan pada industri batik disepanjang pesisir Pulau Jawa, sedangkan

pengaruh Hindu dan Budha terdapat di pusat-pusat kerajaan seperti di Yogyakarta dan Surakarta.

Sebagai hasil interaksi dengan zaman dan lingkungan historis, batik dibedakan menurut pola, motif, corak, dan warna. Batik keraton memadukan budaya Hindu yang masuk ke keraton Jawa pada awal abad VII melalui ornamen-ornamen yang ada pada candi Hindu dan Budha seperti garuda (gurda), naga, bunga dan lain-lain. Sedangkan pengaruh batik dari Cina masuk pada zaman Sriwijaya yang kaya ornamen oriental seperti ular, singa, naga dan burung merak dalam warna cerah dan pastel.

Untuk mempertahankan dan melestarikan keberadaan batik, maka batik yang merupakan warisan seni dan kebudayaan oleh pemerintah dijadikan salah satu ciri budaya bangsa yang dilestarikan. Hal ini terbukti di setiap kegiatan seremonial kenegaraan maupun di masyarakat banyak yang mengenakan batik.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri batik yang masih eksis dan berkembang pesat hingga saat ini di tengah persaingan yang semakin ketat karena banyaknya pelaku pasar adalah perusahaan batik Danar Hadi. Dalam perjalanannya, Danar Hadi telah berkembang di berbagai wilayah di Indonesia, salah satunya Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dimana penulis akan melakukan penelitian. Seiring dengan kondisi persaingan yang makin ketat saat ini, Rumah Batik Danar Hadi Surabaya tentunya memiliki serta menerapkan suatu strategi agar dapat menghadapi persaingan di industri batik saat ini. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan

penelitian pada Rumah Batik Danar Hadi Surabaya yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Rumah Batik Danar Hadi Surabaya”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis mencoba melihat strategi pemasaran yang dilakukan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dalam usahanya menghadapi persaingan dan mempertahankan pangsa pasarnya. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi bisnis Rumah Batik Danar Hadi Surabaya saat ini, ditinjau dari segi variabel internal dan eksternal.
2. Variabel apa saja yang menjadi peluang (*opportunity*), ancaman (*threat*), kekuatan (*strength*) serta kelemahan (*weaknesses*) Rumah Batik Danar Hadi Surabaya.
3. Alternatif strategi pemasaran apa yang dapat diterapkan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis.

1.3 Batasan Masalah

Mengingat luasnya pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, dalam usaha untuk menghindari penyimpangan penafsiran pada perumusan masalah diatas, maka penulis membatasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Penelitian difokuskan pada strategi pemasaran yang diterapkan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dalam menghadapi persaingan dan mencari alternatif strategi yang dapat diterapkan.
2. Responden dalam penelitian ini adalah pihak manajemen perusahaan Rumah Batik Danarhadi Surabaya yang mengetahui keadaan perusahaan ditinjau dari segi variabel internal dan eksternalnya. Adapun responden berjumlah 7 orang yang meliputi pimpinan Rumah Batik Danar Hadi, manajer pusat (Danar Hadi Solo), manajer cabang (*branch manager*), manajer administrasi dan keuangan (*finance and accounting*), manajer logistik/pengadaan barang (*logistic*), manajer pemasaran (*sales and marketing*), manajer personalia dan umum.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui posisi bisnis Rumah Batik Danar Hadi Surabaya pada saat ini.
2. Mengetahui variabel apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki rumah batik serta peluang dan ancaman yang dihadapinya.
3. Mengetahui strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan rumah batik berdasarkan kondisi/keadaan rumah batik pada saat ini

1.5 Manfaat penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan bagi perbaikan dan perkembangan bagi kondisi perusahaan serta dapat merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sehingga dapat terus berkembang.

2. Bagi penulis

Menambah serta memperkaya wawasan dan pengetahuan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dalam penelitian sehingga dapat diterapkan dalam dunia usaha secara langsung.

3. Bagi pihak lain

Memberi kontribusi serta menjadi bahan referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian serupa mengenai strategi pemasaran.

UNIVERSITAS ISLAM
AL-AZHAR SYARIAH
KUALA LUMPUR
الجامعة الإسلامية
الأزهرية
كuala Lumpur

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat 3 penelitian terdahulu mengenai strategi pemasaran yang membahas dengan pendekatan MDTI maupun SWOT. Penelitian yang pertama dilakukan oleh Wahyu Adhi Setiawan (2003) mengenai Strategi Pemasaran CV Duta Jepara. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi perusahaan dalam posisi bersaing dan untuk mengetahui strategi pemasaran apakah yang tepat untuk diterapkan pada CV Duta Jepara.

Metode pengumpulan data dalam penelitian tersebut berupa wawancara, observasi, dan kuesioner. Sedangkan model analisis menggunakan metode analisis MDTI.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa posisi bisnis perusahaan pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan matriks MDTI, disimpulkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan berupa citra produk, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas SDM, lokasi, kemampuan sumber daya keuangan dan variasi produk. Dengan kekuatan yang dimilikinya perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada (struktur pasar, hambatan memasuki pasar, perubahan selera konsumen dan pertumbuhan pasar) untuk memperluas jaringan pasar, mencari ceruk pasar yang ada, kebijakan harga yang bersaing serta memaksimalkan fasilitas yang dimilikinya.

Dari hasil evaluasi mengenai posisi bisnis, perusahaan terletak pada sel selektif, yang meski tidak menjanjikan peluang berkembang yang luar biasa, namun unit usaha ini berpeluang untuk berkembang. Perusahaan sebaiknya menerapkan strategi pemasaran dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi yang agresif (*growth oriented strategy*), mempertahankan dan meningkatkan citra produk serta perluasan jaringan distribusi pemasaran.

Penelitian kedua mengenai strategi pemasaran dilakukan oleh Tedy Setiaji (2003) yang berjudul "Strategi Pemasaran PT Bangun Sejahtera Abadi di Salatiga, Jawa Tengah". Penelitian tersebut bertujuan mengetahui bagaimana kondisi perusahaan ditinjau dari segi variabel internal dan eksternal serta merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan dengan penggunaan analisis MDTI. Dari hasil penelitian langsung dengan metode wawancara dengan pihak manajemen PT BSA dapat dirumuskan indikator-indikator variabel internal maupun eksternal. Dari variabel internal dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sedangkan variabel eksternal dapat dipisahkan antara peluang dan ancaman.

Kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu kepekaan terhadap perubahan pasar, citra produk, variasi produk, pelayanan, kebijakan harga, pemasaran dan promo, pemahaman kemampuan bersaing dan lokasi perusahaan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PT. BSA antara lain saluran distribusi, kemampuan dan pengalaman manajerial, pengembangan SDM, efektivitas organisasional dan bahan baku. Yang menjadi peluang PT. BSA yaitu pesaing

baru yang potensial, persaingan harga dan promosi, ukuran pasar, hambatan memasuki pasar, perubahan selera konsumen, pertumbuhan pasar dan loyalitas pelanggan. Adapun ancaman yang dimiliki perusahaan adalah meningkatnya daya beli konsumen, fluktuasi mata uang asing dan pemasok.

Dari penelitian tersebut didapat kesimpulan bahwa posisi bisnis PT. BSA berada pada posisi besar dan kuat yang berarti bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik bagi perusahaan maupun dari segi konsumen atau pangsa pasarnya dan perusahaan harus mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lainnya yang mampu bersaing.

Penelitian ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Rini Arti (2003) yang berjudul "Analisis Strategi Pemasaran PT. Pancaran Harapan Nusa Yogyakarta". Penulis menentukan variabel internal dan eksternal perusahaan terlebih dahulu. Variabel internal dalam penelitian ini meliputi kebijakan harga, lokasi, SDM, citra produk, pangsa pasar. Adapun variabel eksternalnya adalah daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, struktur persaingan serta inflasi. Setelah diperoleh nilai dan bobot dari masing-masing variabel maka dapat diperoleh posisi bisnis dari perusahaan.

Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium untuk sumbu horizontal dan nilai tinggi untuk sumbu vertikal sehingga terletak pada diagonal matriks bersegi 4. Perpaduan nilai antara kedua variabel menempatkan unit usaha pada skala prioritas kedua, dalam arti unit usaha tersebut memiliki banyak pilihan strategi, dari yang paling

konservatif sampai dengan yang paling progresif dan terletak pada sel selektif. Sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, unit usaha tersebut berpeluang untuk berkembang khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki. Berdasarkan analisis MDTI, dapat diketahui posisi bisnis dari PT. Pancaran Harapan Nusa yang menggambarkan peluang bisnis dan kekuatan bersaing perusahaan. Adapun hasil penelitian dengan metode analisis MDTI, strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi pertumbuhan, dimana perusahaan berusaha memasuki persaingan.

2.2. Pengertian Strategi

Strategi adalah suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan (Aaker,1992,hal 197). Tujuan pokok suatu perusahaan, antara lain : memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Dalam membuat suatu perencanaan strategik, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategik itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategi. Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan dan peluang pasar yang terus berubah. (Sri Wahyudi,1996). Sedangkan menurut Porter (1985), strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing.

Konsep strategi terus berkembang, dapat kita lihat sebagai berikut :

Chandler (1962)

“strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut dan prioritas lokasi sumber daya”

Porter (1985)

“strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing”

Hammel dan Prahalad (1995)

“strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental dan harus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa depan”

Dengan demikian perencanaan strategik hampir selalu dimulai dari apa yang terjadi (Freddy Rangkuti, 1997:3)

Arthur A Thompson & AJ Strickland (1995) mengemukakan 3 macam strategi yaitu :

1. Strategi badan usaha

Strategi badan usaha dirumuskan oleh manajemen puncak guna mengendalikan kepentingan dan operasional organisasi yang mencakup lebih dari 1 macam kegiatan bisnis. Strategi tingkat ini merupakan strategi yang berusaha untuk mengendalikan dan mengembangkan lini bisnis yang dikelola dan akan dimasuki, jenis usaha mana yang akan ditinggalkan, bagaimana mempunyai sumberdaya perusahaan dan bagaimana cara mengalokasikannya.

2. Strategi unit perusahaan

Berkaitan dengan upaya untuk mengelola kepentingan-kepentingan dan pengoperasian perusahaan dalam bidang usaha tertentu. Strategi ini berusaha untuk menentukan pendekatan bagaimana yang akan ditentukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dalam pasar, menentukan produksi dan jasa yang perlu ditawarkan kepada pasar yang akan dilayani serta menentukan bagaimana mengelola bauran pemasaran untuk mencapai sasaran perusahaan dan sumberdaya yang dimiliki serta kondisi yang berlaku dipasar.

3. Strategi tingkat fungsional

Adalah strategi yang berkaitan dengan pembentukan kerangka dasar untuk manajemen fungsi-fungsi seperti : pembiayaan, riset dan pengembangan, pemasaran sedemikian hingga mereka cocok dengan strategi unit perusahaan

Sasaran perencanaan strategik adalah membantu perusahaan memilih dan mengelola bisnisnya sehingga perusahaan tetap dapat eksis dan bertahan di berbagai keadaan yang dihadapinya. Ada 3 gagasan utama dalam perencanaan strategis (P. Kotler & Paul N Bloom,1997,hal 41). Pertama, adalah bahwa bisnis perusahaan harus dikelola seperti portofolio investasi, dimana perlu diputuskan bisnis mana yang dapat dikembangkan, dipertahankan, dikurangi atau bahkan dihentikan, setiap bisnis berpotensi mendapatkan keuntungan. Gagasan utama yang kedua adalah, bahwa potensi keuntungan masa depan setiap bisnis harus dihitung dengan cermat, dengan mempertimbangkan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi,

serta kesesuaian perusahaan. Gagasan ketiga yang melandasi perencanaan strategi adalah strategi perusahaan harus menetapkan rencana kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang bagi setiap bisnisnya.

2.3 Peran Strategi

Dari pengertian strategi sebelumnya, strategi berperan sebagai (Basu Swastha,1990) :

1. Usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan perusahaan agar perusahaan dapat bertahan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus.
2. Sebagai indikator dalam menangkap sinyal pasar
Oleh karena itu dalam perumusannya, strategi tidak hanya didasarkan pada analisis yang rasional akan tetapi juga didukung oleh ketajaman intuisi bisnis yang telah terlatih.

2.4 Manajemen Strategi

Dengan perkembangan manajemen strategi, definisi dari manajemen strategi semakin berkembang luas pula. Konsep strategi berkembang sesuai dengan perkembangan zaman (Freddy Rangkuti,1997:3) Berbagai definisi tersebut memiliki prinsip yang sama yaitu penggabungan pola berpikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu : perencanaan, penerapan dan pengawasan. Manajemen strategi diartikan sebagai seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) serta evaluasi

(*evaluating*) keputusan strategik antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa datang (P.Kotler,1997: 19). Dengan demikian dapat disimpulkan 2 hal penting yaitu:

1. Manajemen strategi terdiri atas 3 proses, yaitu :

- a. Pembangunan strategi, yaitu pengembangan visi dan tujuan jangka panjang, identifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang tepat.
- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran operasional, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk mengawasi seluruh hasil pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan bila diperlukan.

Pada prinsipnya manajemen strategi adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini dan masa datang dari operasional bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan kearah pencapaian suatu tujuan (P.Kotler,1997)

2. Manajemen strategi memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan produksi dari suatu bisnis.

2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran terdiri dari unsur pemasaran yang terpadu yaitu 4P (Stanton, 1997) meliputi (*product, price, place, promo*) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak perusahaan dan perubahan lingkungan, pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen (Porter,1992)

Pemasaran memiliki 2 dimensi yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Dimensi yang akan datang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet,1998:118).

Tull & Kohle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai :

“alat fundamental yang direncanakan mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.”

Tujuan perencanaan strategi pemasaran (dalam Fandy Tjiptono, 1995)

antara lain :

1. Memberi pedoman yang jelas dan terarah bagi perusahaan dalam mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang pasar.
2. Dapat dijadikan cara untuk meningkatkan penguasaan pasar dan pengembangan pasar sasaran untuk kelangsungan hidup perusahaan.
3. Sebagai salah satu acuan bagi perusahaan dalam persaingan dan mengantisipasi kelemahan.

4. Dengan perumusan strategi segmentasi, sasaran dan penempatan yang tepat, efektivitas produk yang dihasilkan dapat tercapai.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menyikapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor berikut : (Kotler, 1994)

1. Faktor Lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan.

2. Faktor pasar

Setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, sistem distribusi, pola perilaku beli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi dan peluang yang belum terpenuhi.

3. Persaingan

Setiap perusahaan perlu memahami pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, apa strateginya, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing dan kapasitas produksi pesaing.

4. Analisis kemampuan internal

Penilaian didasarkan pada faktor-faktor teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran dan pelanggan yang dimiliki.

5. Perilaku konsumen

Perlu dipantau dan dianalisis karena bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi dan penentuan strategi promosi.

6. Analisis ekonomi

Perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap pemasarannya terhadap semua kemungkinan mendapatkan laba.

2.5.1 Pemilihan Pasar Sasaran

Suatu perusahaan yang memutuskan untuk beroperasi dalam suatu pasar yang luas tentu saja tidak dapat melayani semua pelanggan. Para pelanggan terlalu banyak, tersebar dan bervariasi dalam keinginan membeli produk. Beberapa pesaing akan berada pada posisi tertentu. Pemilihan pasar sasaran akan menolong penjual dalam mengidentifikasi peluang pemasarannya dengan baik. Para penjual dapat mengembangkan penawaran yang tepat untuk setiap pasar sasaran (Jain, 1990: 127)

2.5.2 Analisa Kesempatan Pemasaran

Adalah suatu situasi yang memungkinkan organisasi untuk melakukan kegiatan pemasaran dimana perusahaan memiliki keuntungan dalam persaingan yang mengarah pada terjangkaunya pasar sasaran. Kesempatan pemasaran terdapat jika situasi memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan yang diarahkan untuk menjangkau suatu kelompok konsumen tertentu (Jain, 1990)

Para pemasar harus mengenali dan menganalisa kesempatan pemasaran. Keberlangsungan dalam jangka panjang bergantung dari pengembangan produk yang memuaskan para pelanggannya. Sebuah organisasi pemasaran dapat memilih beberapa alternatif untuk mengembangkan produk yang berkelanjutan yang dapat dipakai mencapai sasarnya dan memuaskan pembeli seperti :

1. Perusahaan dapat memodifikasi produk-produk yang ada
2. Memperkenalkan produk baru
3. Menghapus produk yang tidak lagi diinginkan konsumen.

Melalui analisis kesempatan pemasaran perusahaan dapat mengetahui keinginan konsumen yang sebenarnya sehingga perusahaan dapat memilih beberapa alternatif dalam menyediakan dan mengembangkan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Dalam menganalisa kesempatan pemasaran akan terkait beberapa faktor yaitu : (Basu Swastha, 1984)

A. Faktor internal organisasi, terdiri atas :

1. Tujuan organisasi, mencakup misi perusahaan yang menggariskan sasaran yang akan dicapai perusahaan.

2. Sumber daya keuangan

Sumber daya keuangan membatasi jenis pemasaran yang dapat dikejar perusahaan. Perusahaan pada umumnya tidak akan melakukan investasi dengan memaksakan sumber daya keuangan yang dapat mengganggu stabilitas perusahaan.

3. Keterampilan dan kemampuan manajerial

Keterampilan dan pengalaman perusahaan juga membatasi jenis kesempatan yang dapat dikejar organisasi. Hal ini dapat menjadi kendala dalam meraih kesempatan pemasaran. Perusahaan harus memiliki kemampuan manajerial yang memadai dan memungkinkan untuk memasuki pasar baru atau meluncurkan produk baru dan perusahaan harus berhati-hati terutama untuk menjajaki pasar yang belum dikenal dengan produk-produk baru.

4. Kekuatan dan kelemahan perusahaan

Setiap perusahaan tentu memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan ini dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan dalam menangkap kesempatan pemasaran.

5. Struktur biaya

Dapat merupakan suatu keuntungan ketika perusahaan berusaha mengejar kesempatan-kesempatan pemasaran tertentu dan merugikan jika mengejar kesempatan-kesempatan yang lain.

Faktor-faktor seperti lingkungan geografis, keterampilan karyawan, cara memperoleh bahan mentah serta jenis peralatan dan fasilitas yang tentunya mempengaruhi struktur biaya.

B. Kekuatan Lingkungan perusahaan

Kekuatan lingkungan perusahaan mempengaruhi kekuatan para pemasar dalam memudahkan dan mendukung pertukaran dalam 3 cara umum yaitu : (Basu Swastha, 1984)

1. Kekuatan-kekuatan tersebut mempengaruhi para konsumen dalam gaya hidup, standar hidup, selera serta kebutuhan akan produk.
2. Kekuatan lingkungan pemasaran membantu menetapkan apa dan bagaimana seorang manajer dapat melaksanakan kegiatan pemasaran tertentu.
3. Kekuatan lingkungan mempengaruhi keputusan dan tindakan seorang manajer pemasaran dengan mempengaruhi reaksi pembeli terhadap bauran pemasaran.

Kekuatan pemasaran terdiri dari :

1. Kekuatan politik : regulasi pemerintah yang berkaitan dengan perekonomian.
2. Kekuatan sosial : sikap masyarakat terhadap perusahaan dan produknya.

3. Kekuatan ekonomi : perkembangan dan pertumbuhan perekonomian. Kekuatan persaingan : strategi persaingan yang ditimbulkan perusahaan sejenis dipasar industrinya.
4. Kekuatan teknologi : perubahan teknologi yang mempengaruhi pemasaran produk

Sedangkan untuk memilih kesempatan pemasaran yang ada dapat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengukuran dan peramalan permintaan

Dalam memasuki pasar, perusahaan harus menyiapkan proyeksi permintaan yang akurat. Hal ini diperlukan untuk mengumpulkan kas yang diperlukan untuk investasi dan operasi, menetapkan suatu kapasitas dan output, menentukan jumlah persediaan yang tepat.

Untuk memilih kesempatan pemasaran terhadap pasar sasaran, pada umumnya terdapat 3 tahap prosedur untuk dapat mencapai ramalan penjualan yaitu : (Laurence Small, 1980)

- a. Melakukan analisis dan ramalan kondisi perekonomian dimasa yang akan datang.
- b. Membuat ramalan industri untuk mengetahui potensi permintaan industri yang akan datang.
- c. Menyusun ramalan penjualan perusahaan berdasarkan analisis ramalan industri.

2. Segmentasi pasar

Merupakan suatu proses menyeluruh dimana perusahaan harus memperhatikan masing-masing segmen. William J. Stanton (1997) mendefinisikannya sebagai berikut :

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

Setiap perusahaan memiliki 3 kemungkinan pandangan terhadap strategi pemasaran dalam melayani pasarnya yaitu : (Stanton, 1991)

a. *Mass Marketing*

Dalam strategi ini perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan semua pembeli dengan melakukan produksi massal, distribusi massal dan promosi massal suatu produk. Strategi pemasaran massal bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan skala ekonomi, sehingga biaya dan harganya rendah dan dapat menjangkau sebanyak mungkin pembeli potensial

b. *Product-variety marketing*

Dalam strategi ini perusahaan berusaha menghasilkan beberapa produk yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda, misalnya kualitas, ukuran, model, warna dll. Dasar pemikiran strategi ini adalah bahwa pelanggan memiliki

selera masing-masing dan selera tersebut berubah sepanjang waktu.

c. Target marketing

Dalam target marketing, perusahaan melakukan segmentasi pasar, kemudian memilih satu atau lebih segmen tersebut, serta mengembangkan produk dan program pemasaran yang dirancang khusus untuk segmen-segmen yang dipilih tersebut.

Pengembangan segmen pasar dapat menggunakan variabel-variabel sebagai berikut :

A Untuk pasar konsumen

a. Segmentasi geografis

Pengelompokan konsumen menurut lingkungan/lokasi tempat tinggalnya.

b. Segmentasi psikografis

Pengelompokan konsumen menurut variabel demografisnya.

c. Segmentasi tingkah laku

Pengelompokan konsumen menurut variabel pola dan gaya hidup

B. Untuk pasar organisasi (Basu Swastha & Irawan, 1989: 91)

a. *Undifferentiated marketing*

Perusahaan berusaha meninjau pasar secara keseluruhan, memusatkan pada kesamaan-kesamaan dalam kebutuhan konsumen, bukan pada segmen pasar yang berbeda dengan kebutuhan konsumen yang berbeda pula.

b. Differentiated marketing

Perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok pembeli tertentu (segmen pasar) dengan membagi pasar kedalam dua kelompok atau lebih.

c. Concentrated marketing

Perusahaan hanya memusatkan usaha pemasarannya pada satu atau beberapa kelompok pembeli saja.

3. Pengembangan bauran pemasaran

Marketing mix (bauran pemasaran) adalah kombinasi dari empat variabel (4P) yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yaitu: produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promo*), tempat (*place*). (Kotler, 1997)

A. Produk

Keputusan tentang produk ini mencakup penentuan penawaran secara fisik, merk, pembungkus, garansi dan servis sesudah penjualan. Di bidang pemasaran, produk dapat digolongkan sebagai :

1. Barang berdasarkan produk

- a. Barang tahan lama, yaitu barang yang secara normal dapat dipakai berkali-kali dan dapat dipakai untuk jangka waktu yang lama.
- b. Barang tidak tahan lama, yaitu barang yang secara normal dipakai hanya 1 kali atau beberapa kali saja. Artinya barang itu akan habis dalam sekali pakai dan pemakaian untuk jangka waktu yang pendek.

- c. Barang tidak berwujud (jasa)

Jasa adalah kegiatan/manfaat yang ditawarkan untuk dijual. Jasa adalah barang tak berwujud dan tidak dapat disimpan.

2. Barang berdasarkan tujuan pemakaian produk

- a. Barang konsumsi

Yaitu barang yang dibeli untuk dikonsumsi. Pembeliannya didasarkan atas kebiasaan membeli dari konsumen. Pembelinya adalah konsumen akhir, bukan pemakai industri karena barang itu tidak diproses lagi. Termasuk barang konsumsi antara lain :

- Barang konvenien, yaitu barang yang dalam memperolehnya hanya butuh usaha cukup mudah dengan harga murah serta tidak terpengaruh oleh modal dan sering dibeli.

- Barang shopping (*shopping goods*), yaitu barang yang harus dibeli dengan pertimbangan yang matang.
- Barang *special*, yaitu barang yang memiliki ciri khas dan hanya dapat dibeli ditempat tertentu dengan pertimbangan waktu dan uang.

b. Barang industri

Yaitu barang yang dibeli untuk diproses lagi atau untuk kepentingan dalam industri .

- Bahan baku, yaitu bahan pokok untuk membentuk produk jadi dan menjadi bagian dari produk jadi tersebut.
- Barang setengah jadi dan komponen, yaitu barang yang sudah masuk dalam proses produksi dan diperlukan untuk melengkapi produk akhir.
- Bahan pembantu dan servis, adalah bahan yang dipakai untuk membantu lancarnya proses produksi/kegiatan lain di perusahaan.
- Instalasi, yaitu alat produksi utama dalam sebuah pabrik atau perusahaan untuk dipakai dalam jangka waktu yang lama (termasuk barang tahan lama)

3. Perencanaan dan pengembangan produk

Mencakup seluruh kegiatan perusahaan untuk menetapkan kegiatan jenis-jenis produksi apa saja yang akan dipasarkan. Sedangkan pengembangan produk mencakup semua kegiatan teknis dan penelitian pembuatan desain dan pengolahan suatu produk.

4. Keputusan bauran produk

Dalam perencanaan produk, perusahaan akan memutuskan apa saja yang akan dibuat/dipasarkan.

B. Harga

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan harga tersebut antara lain biaya, keuntungan, persaingan dan perubahan keinginan pasar. Philip Kotler (1994) mendefinisikan harga sebagai “sejumlah uang yang ditagihkan untuk suatu produk jasa, jumlah nilai yang dipertukarkan konsumen untuk manfaat memiliki/menggunakan produk jasa”.

Pada umumnya penjual mempunyai tujuan dalam penetapan harga, antara lain :

1. Mendapat laba maksimal

Makin besar daya beli konsumen, makin besar kemungkinan bagi penjual untuk menentukan tingkat

- harga lebih tinggi, dengan demikian penjual akan mendapat keuntungan maksimal dengan kondisi yang ada
2. Mendapat pengembalian investasi yang ditargetkan/ pengembalian pada penjualan bersih.
 3. Mencegah/mengurangi persaingan, dicapai melalui harga yang setara dengan harga pesaing sehingga persaingan akan dilakukan melalui persaingan non-harga.
 4. Mempertahankan/memperbaiki *market share*, hanya mungkin dilakukan jika kemampuan perusahaan dan kapasitas produksi perusahaan masih cukup longgar, disamping juga kemampuan dibidang lain seperti pemasaran, keuangan dan sebagainya.
 5. Menonjolkan mutu produk yang dihasilkan, dapat dicapai melalui harga yang relatif tinggi dalam mengambil kebijaksanaan harga.

Strategi yang digunakan untuk modifikasi harga antara lain :

1. Diskon dan potongan harga, disebabkan atas jumlah barang yang dibeli, waktu beli dan waktu membayar.
2. Penentuan harga geografik, karena perbedaan tempat/lokasi.

3. Penetapan harga promo

Perusahaan menetapkan harga produknya dibawah daftar harga atau biaya produksi dan biasanya bersifat sementara dalam periode waktu tertentu, serta bertujuan menarik pelanggan baru/menghabiskan stok yang menumpuk.

4. Penetapan harga per unit ; dilakukan perusahaan untuk melayani eceran.

5. Kebijakan dengan penetapan harga yang sama pada semua pembeli yang membeli barang yang sama, sedangkan kebijakan harga diskriminasi biasanya perusahaan menetapkan harga berbeda atas dasar perbedaan pembeli, produk, lokasi, waktu dan sebagainya.

C. Saluran Distribusi

Setelah barang selesai diproduksi dan siap dipasarkan tahap berikutnya dalam pemasaran adalah menyalurkan barang tersebut ke pasar. Saluran distribusi suatu barang adalah saluran yang dipakai produsen untuk menyalurkan suatu barang tersebut dari produsen ke konsumen atau pemakai industri (Basu Swastha;1990: 90).

Setelah saluran distribusi ditetapkan, produsen dapat mengalihkan perhatiannya pada masalah distribusi fisik dari barang yang dihasilkan. Kegiatan-kegiatan yang ada dalam

distribusi ini meliputi penanganan arus barang secara fisik dan pengembangannya serta operasi sistem aliran yang efisien. Bagi produsen kegiatan ini tidak hanya pemindahan barang jadi dari akhir proses produksi sampai ke konsumen akhir, tetapi juga menyangkut arus bahan baku dari suatu sumber akhir produksi.

Pengolahan ini meliputi :

1. Penentuan lokasi dan sistem penyimpanan
2. Penentuan sistem penanganan barang
3. Penentuan sistem pengawasan persediaan
4. Penentuan prosedur pemesanan
5. Pemilihan metode pengangkutan/transport

D. Promosi

Promosi adalah arus info/persuasi 1 arah yang disebut untuk mengarahkan seseorang/organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran (Basu Swastha,1990:237). Promosi bertujuan untuk meyakinkan para calon pembeli agar mau menerima, membeli, menjual lagi, menyarankan atau memakai barang/jasa yang dipromosikan.

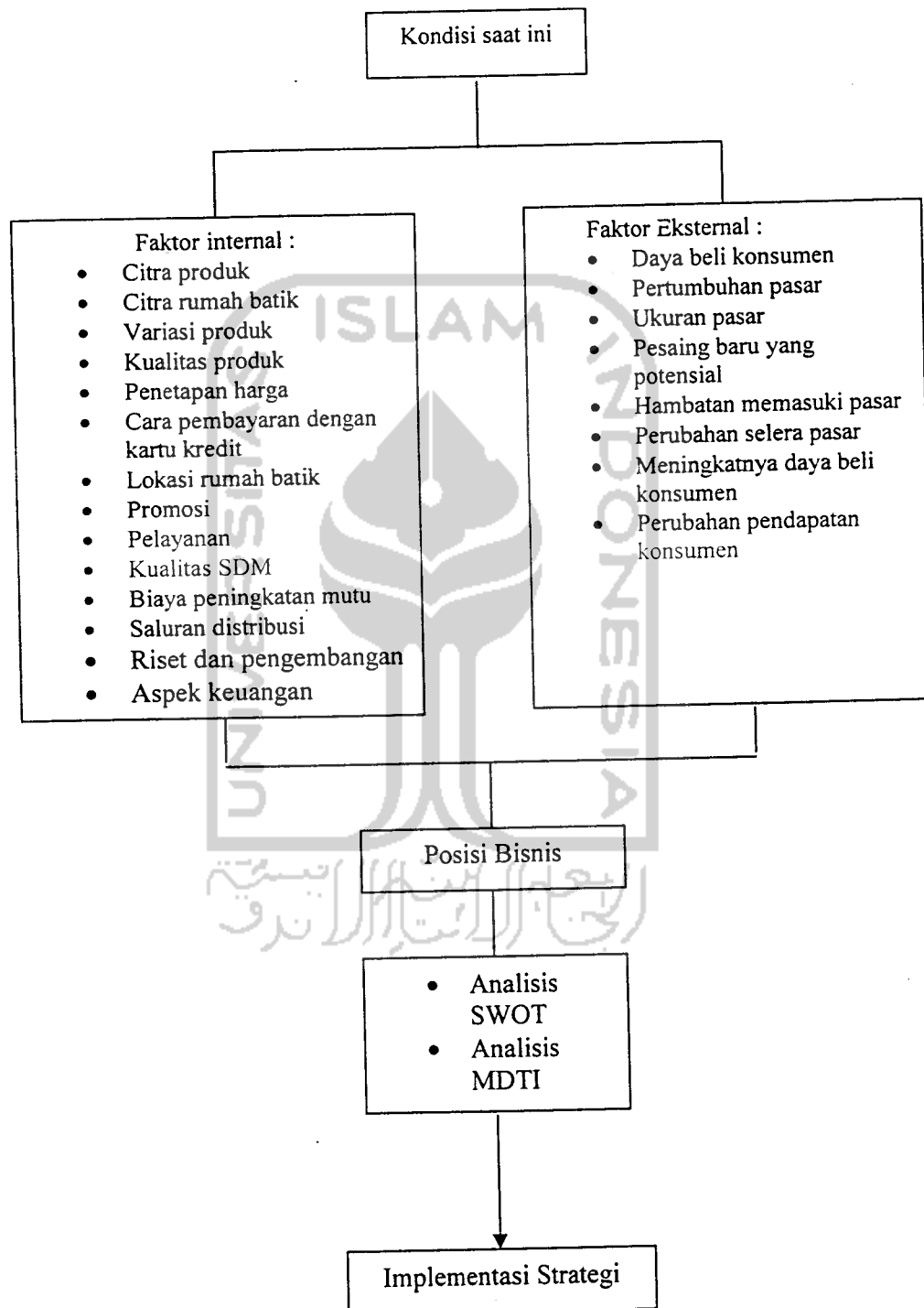
Manfaat :

- a. Menginformasikan eksistensi suatu produk pada para calon pembeli potensial.

- b. Membantu meningkatkan penjualan
- c. Membantu mengenalkan produk baru
- d. Membantu merebut hati konsumen
- e. Menciptakan *image*/citra produk dimata konsumen



2.6 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya, Jl. Diponegoro 184 Surabaya.

3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

- a. Variabel Internal : Beberapa aspek mikro didalam lingkungan perusahaan yang keberadaannya berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri serta perkembangan perusahaan pada khususnya.

Meliputi :

- Citra produk : *image* yang melekat di benak konsumen terhadap produk yang ada di Rumah Batik.
- Citra Rumah Batik : *image*/penilaian konsumen terhadap keberadaan Rumah Batik Danar Hadi.
- Variasi produk : penyediaan produk yang beragam untuk suatu lini produk.
- Kualitas produk : mempertahankan produk berkualitas tinggi dengan konsisten serta menyediakan kinerja produk yang baik.
- Penetapan harga : kebijakan pemberian harga pada produk yang ada di Rumah Batik.

- Cara pembayaran dengan kartu kredit : kemudahan bagi konsumen dalam bertransaksi tanpa harus membawa uang tunai dalam jumlah banyak.
 - Lokasi : letak dimana Rumah Batik berdiri (kemudahan dalam akses, kestrategisan letak)
 - Pelayanan : nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen.
 - Promosi : aktivitas perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan permintaan.
 - Kualitas SDM : mutu serta kompetensi dari segenap SDM yang ada di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya.
 - Biaya peningkatan mutu : biaya yang dikeluarkan dalam upaya meningkatkan mutu dan kinerja.
- gaji & s.t
- tiket pakegn
 - Aspek keuangan : aspek finansial perusahaan
- b. Variabel Eksternal : Beberapa aspek makro diluar lingkungan perusahaan yang keberadaannya berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri serta perkembangan perusahaan pada khususnya.

Meliputi :

- Daya beli konsumen : kemampuan konsumen dalam membeli produk Rumah Batik.
- Pertumbuhan pasar : perkembangan dan perubahan yang terjadi di pasar.

- Pesaing baru yang potensial : kompetitor baru yang muncul dan memiliki potensi yang sama dengan yang dimiliki Rumah Batik.
- Hambatan memasuki pasar : Rintangan yang dihadapi perusahaan pada saat memasuki pasar.
- Perubahan selera pasar : perubahan maupun perkembangan selera konsumen sesuai perkembangan jaman maupun tren yang ada.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data Primer

Data relevan yang diperoleh langsung oleh penulis melalui penelitian secara langsung pada Rumah Batik Danar Hadi Surabaya sebagai obyek penelitian. Data ini merupakan data internal yang menggambarkan pendirian perusahaan, letak geografis, struktur organisasi, serta departemen-departemen yang terdapat dalam perusahaan serta data yang berkaitan dengan semua manajemen fungsional antara lain : variasi produk, harga, promosi,

Sumber data ini berasal dari pihak manajemen perusahaan yang terdiri dari pimpinan Rumah Batik Danarhadi, manajer cabang (*branch manager*), manajer pusat (Danar Hadi Solo) manajer administrasi dan keuangan (*finance and accounting*), manajer logistik/pengadaan barang (*logistic*), manajer pemasaran (*sales and marketing*), manajer personalia dan umum

3.4. Metode Pengumpulan Data

a. Observasi

Data diperoleh dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan operasional perusahaan.

b. Wawancara

Melakukan wawancara secara langsung kepada pihak manajemen perusahaan berkaitan dengan pembahasan masalah yang akan diteliti, yang berkaitan dengan persepsi dan penilaian pihak manajemen mengenai kondisi perusahaan ditinjau dari segi variabel internal dan eksternal.

d. Kuesioner

Daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden penelitian yaitu pihak manajemen perusahaan yang bersangkutan yang selanjutnya dijawab sesuai dengan bahasan masalah yang terdapat pada daftar pertanyaan mengenai penilaian terhadap variabel internal dan eksternal perusahaan.

3.5. Responden Penelitian

Pada penelitian ini, sampel akan diambil dari pihak manajemen perusahaan meliputi pimpinan Rumah Batik Danar Hadi, manajer pusat (Dancar Hadi Solo) manajer cabang (*branch manager*), manajer administrasi dan keuangan (*finance and accounting*), manajer

logistik/pengadaan barang (*logistic*), manajer pemasaran (*sales and marketing*), manajer personalia dan umum.

3.6 Alat Analisis

3.6.1. Analisis Validitas dan Reliabilitas Data

a. Analisis Validitas

Validitas adalah indeks yang menunjukkan tingkat kekuatan suatu alat pengukur tersebut benar-benar mengukur suatu yang perlu diukur. Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.5 yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada pihak manajemen Rumah Batik telah dinyatakan valid/tidak. Pengujian validitas menggunakan korelasi yang pada penelitian ini teknik korelasi yang dipakai adalah metode korelasi Pearson yang rumusnya adalah :

$$R_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Ket :

R_{xy} = Koef. korelasi antara skor butir (X) dengan skor variabel (Y)

n = jumlah responden uji coba

$\sum X$ = jumlah skor butir (X)

$\sum Y$ = jumlah skor variabel (Y)

$\sum X^2$ = jumlah skor butir (X) kuadrat

$\sum Y^2$ = jumlah skor butir (Y) kuadrat

b. Analisis Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Pengukuran ini menggunakan teknik belah 2 yaitu membagi pertanyaan yang valid menjadi 2 belah antara kelompok item bernomor ganjil dengan kelompok item bernomor genap. Setelah hasilnya diketahui, dimasukkan dalam rumus Spearman-Brown untuk mencari koefisien reliabilitas dari item. Rumus product moment yang digunakan adalah :

Rumus Spearman Brown :

$$R_{tt} = \frac{2(r_{xy})}{1 + r_{xy}}$$

Ket :

R_{tt} : koef. antara item ganjil dan genap

r_{xy} : koef. reliabilitas dengan taraf signifikan (α) 5%. Apabila

$r_{tt} > 1$ tabel, maka kuesioner sebagai alat pengukur sudah memenuhi syarat reliabilitas.

3.6.2. Penyusunan Analisis SWOT dan MDTI

1. Klarifikasi variabel internal dan eksternal

Tahapan ini dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal serta kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berasal dari variabel internal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
<ul style="list-style-type: none"> • Citra produk • Citra rumah batik • Variasi produk • Kualitas produk • Penetapan harga • Cara pembayaran dengan kartu kredit • Lokasi rumah batik • Promosi • Pelayanan • Kualitas SDM • Biaya peningkatan mutu • Saluran distribusi • Riset dan pengembangan • Aspek keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Daya beli konsumen • Pertumbuhan pasar • Ukuran pasar • Pesaing baru yang potensial • Hambatan memasuki pasar • Perubahan selera pasar • Meningkatnya daya beli konsumen • Perubahan pendapatan konsumen

2. Klarifikasi bobot dan nilai

Dari tahapan identifikasi variabel internal dan eksternal kemudian diambil klarifikasi bobot dan nilai pada pengambilan keputusan. Masing-masing variabel diberi bobot berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Keseluruhan bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00

Kemudian masing-masing variabel diberi nilai (rating) untuk masing-masing indikator mulai dari 1 (sangat tidak penting) sampai dengan 5 (sangat penting) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang bersangkutan.

3. Penjelasan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats)

SWOT ini didasarkan pada hasil yang terdapat pada prosedur kedua sehingga dapat ditentukan dan dijelaskan apa yang menjadi kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity) serta ancaman (threats) yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Perhitungan nilai tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot masing-masing indikator dengan nilai yang didapat. Hasil perhitungan mempunyai nilai tertinggi 5 dan terendah 1.

Indikator Variabel Internal

Indikator variabel internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
-citra produk -citra rumah batik -variasi produk -kualitas produk -penetapan harga -cara pembayaran dengan kartu kredit -lokasi rumah batik -promosi -pelayanan -kualitas SDM -biaya peningkatan mutu -saluran distribusi -riset dan pengembangan -aspek keuangan			
Jumlah	1.00		

Indikator Variabel Eksternal

Indikator variabel eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
-daya beli konsumen -pertumbuhan pasar -ukuran pasar -pesaing baru yang potensial -hambatan memasuki pasar -perubahan selera pasar -perubahan pendapatan konsumen -meningkatnya daya beli konsumen			
Jumlah	1.00		

4. Penentuan posisi bisnis melalui analisis SWOT

Dalam analisis SWOT, kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi variabel internal dan eksternal. Variabel

internal meliputi kekuatan dan kelemahan sedangkan variabel eksternal meliputi ancaman dan peluang yang dimiliki perusahaan.



Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari sisi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak menghadapi beberapa

kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

5. Perumusan Strategi SWOT

Dari diagram SWOT diatas, dapat digambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategis.

Matriks SWOT

SWOT	Internal Strengths (S) Identifikasi kekuatan	Internal Weaknesses (W) Identifikasi kelemahan
External Opportunities (O) - Identifikasi peluang	Ciptakan strategi yang Memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (SO)	Ciptakan strategi Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang (WO)
External Threats (T) - Identifikasi ancaman	Ciptakan strategi yang memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi ancaman (ST)	Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan dan meng- hindari ancaman (WT)

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi, Konsep, Perencanaan Strategi untuk menghadapi abad 21, cetakan ketiga, 1998, hal 31)

Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Strategi S-T

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif yaitu mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada. Kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah efektivitas organisasi, riset, pengembangan produk dan kekuatan sistem informasi.

6. Penentuan posisi bisnis melalui analisis MDTI

Pada analisis MDTI, posisi bisnis diketahui melalui penentuan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal sedangkan variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Posisi bisnis diletakkan

tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala antara 1-5 dapat diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut :

$$(5-1) : 3 = 1,33$$

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klarifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedangkan interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33. Adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah :

1,00-2,32 : rendah

2,33-3,65 : medium

3,66-5,00 : tinggi

Skala Prioritas Investasi

	Daya Tarik Industri		
	Tinggi	Sedang	Rendah
Tinggi	I	II	III
Sedang	II	III	IV
Rendah	III	IV	IV

7. Perumusan Strategi MDTI

Langkah yang perlu dilakukan manajemen perusahaan setelah memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang adalah melakukan perencanaan dan langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin mengantisipasi kekuatan, peluang, ancaman

dan kelemahan secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Sedang	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Unit Usaha Strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan berprospek untuk berkembang lebih jauh.

Manajemen dituntut tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasikan pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga berprospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan

sebelumnya. 3 sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

MDTI selain memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan dana. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	-pertumbuhan -dominasi -investasi maksimal	-pertumbuhan selektif -investasi agresif -memelihara posisi ditempat lain	-memelihara posisi -mencari sumber kas masuk -investasi ala kadarnya
	Sedang	-memimpin pasar berdasar segmen -memperbaiki kelemahan -membangun keunggulan	-tumbuh berdasarkan segmen pasar -spesialisasi -investasi selektif	-pemangkasan -investasi minimum -bersiap divestasi -pemangkasan -investasi minimum -bersiap divestasi
	Rendah	-spesialisasi -mencari ceruk pasar -memper timbangkan akuisisi	-spesialisasi -mencari ceruk pasar -memper timbangkan keluar dari pasar	-ikut pemimpin pasar -mengacaukan sumber aliran kas pesaing -divestasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Data Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Sebagai salah satu identitas kultural, batik tidak terpisahkan dari kota Surakarta atau Solo. Kerajinan batik mulai dari skala industri rumahan hingga yang raksasa, kini memenuhi seluruh pelosok kota. Sejarah Batik Danar Hadi juga berawal dari kota ini ketika pasangan H. Santosa Doellah dan Hj. Danarsih Santosa memutuskan untuk mendirikan usaha batik pada tahun 1967 yang hadir untuk memperkaya perkembangan seni membatik pada khususnya dan usaha batik di Indonesia pada umumnya.

Danar Hadi adalah gabungan nama yang diangkat dari penggalan nama Ibu Hj. Danarsih sendiri dengan nama orangtuanya, Bpk. H. Hadipriyono. Memadukan keuletan, keahlian, pengalaman dan jiwa wiraswasta serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa, Batik Danar Hadi berkembang dari sekadar usaha wiraswasta menjadi aset nasional yang kini melayani segmen konsumen batik menengah ke atas.

Sejak 1975, Batik Danar Hadi telah melebarkan sayap usahanya ke ibukota Jakarta dan kota-kota besar di seluruh propinsi Indonesia dengan membuka Rumah-rumah batik serta rangkaian outlet lainnya. Salah satunya adalah Rumah Batik Danar Hadi Surabaya tempat penelitian dilaksanakan. Ekspansi usaha dilakukan antara lain pada tahun 1981 (pabrik pertenunan

dan finishing), tahun 1990 (pabrik pemintalan) dan tahun 1997 (jaringan distribusi untuk menjangkau pasar yang lebih luas). Produk Batik Danar Hadi yang dijual adalah hasil produksi sendiri, kecuali pada souvenir dan cenderamata yang berasal dari sistem konsinyasi perajin

Tujuan kelompok usaha Danar Hadi adalah memberi sumbangsih yang bernilai terhadap seni tradisional yang terkenal sebagai ungkapan kehidupan serta filosofi budaya Jawa. Dalam upaya pencapaian tersebut, Batik Danar Hadi terus berusaha bekerja keras dalam meningkatkan karyanya.

Dalam kurun dua dasawarsa terakhir, kelompok usaha Batik Danar Hadi telah menjadi perusahaan manufaktur batik terpadu yang dikenal sebagai produsen kain batik halus dan bermutu tinggi. Kemajuan ini adalah tersedianya modal usaha yang mencukupi, ketekunan, keahlian serta manajemen yang solid. Danar Hadi berkomitmen pada upaya pelestarian seni tradisional yang diwariskan dari generasi ke generasi sejak abad ke 17.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Batik Danar Hadi memiliki visi dan misi “Masa Depan Batik Danar Hadi, Masa Depan Batik Indonesia” yang bersandar pada keuletan, keahlian, pengalaman dan sentuhan cita rasa seni.

Kelompok usaha Danar Hadi, dengan pencapaian dalam kualitas dan keahlian yang dimilikinya optimis dapat bersaing dengan produk-produk lain. Semua itu didukung filosofi perusahaan yang mengakar kuat pada seni

tradisional yang diusungnya, fasilitas, pengalaman dan keahlian dalam manajemen usahanya.

Pasar internasional yang ada belum sepenuhnya digarap seperti yang sudah dilakukan pada pasar domestik yang terus berkembang dan menyita perhatian. Pada milenium mendatang, Batik Danar Hadi akan berusaha lebih keras untuk menembus pasar mancanegara dengan menjalin kerjasama dengan mitra-mitra usaha batik di Asia Tenggara maupun negara lainnya.

Berpijak pada idealisme mendasar untuk menyumbangkan sesuatu yang bernilai terhadap seni tradisional batik, pengembangan produk Danar Hadi bersifat multi dimensional yang taat asas. Secara luas batik dapat dipresentasikan ke dalam berbagai format perangkat kebutuhan sehari-hari, perangkat khusus dan perangkat mendasar. Pada pola pengembangan yang demikian, disamping tetap mengembangkan batik secara fungsional mendasar, sebagai busana dalam arti seluas-luasnya, Batik Danar Hadi telah menentukan pengembangan pada fungsi-fungsi lainnya. Baik dalam memfungsikan batik sebagai piranti griya, piranti perkantoran maupun aneka piranti lain yang berkaitan erat dengan pengembangan teknologi dan gaya hidup di masa mendatang.

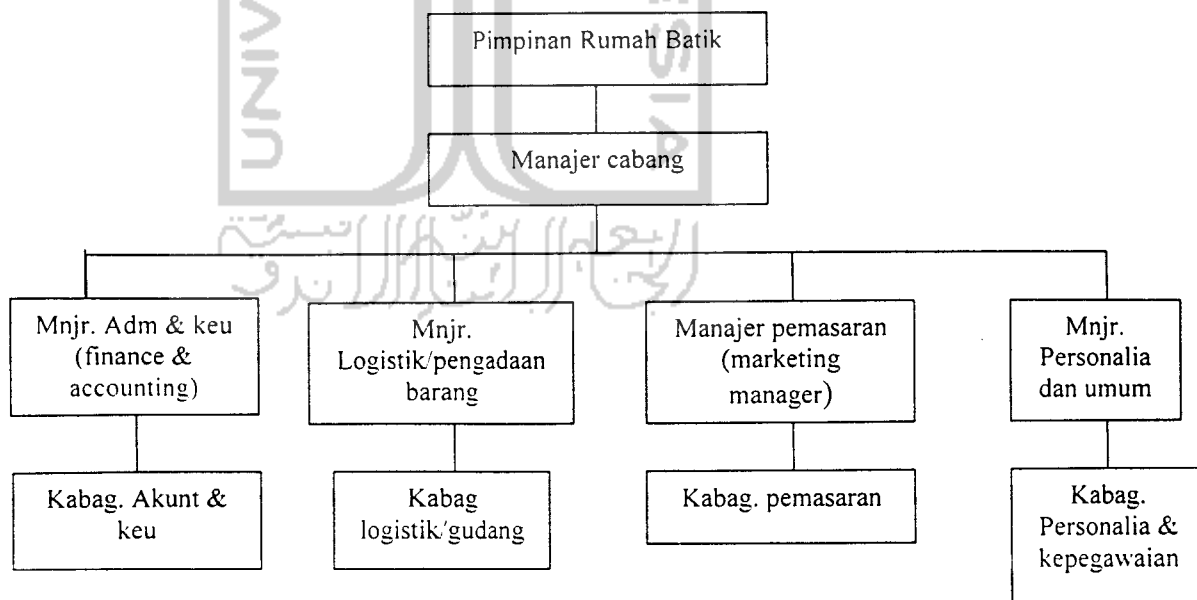
4.1.3 Etos Kerja Perusahaan

Sejak awal, Danar Hadi menyadari pentingnya membangun suatu etos kerja yang profesional dengan mewujudkan sinergi seni tradisional dan manajemen modern agar dapat konsisten melahirkan karya batik yang

unggul. Dalam kenyataannya, Danar Hadi selalu berusaha memberikan yang terbaik. Pramuniaga di garis terdepan yang berhadapan langsung dengan konsumen sampai garis belakang yang merencanakan produksi diatas lembar desain; dari jajaran pelaksana paling bawah sampai jajaran pengambil keputusan yang paling tinggi di kantor pusat akan selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi konsumen.

Komitmen Batik Danar Hadi terhadap industri batik nasional telah dianugerahi sejumlah penghargaan, baik nasional maupun internasional. Bahkan jerih payah kedua pendirinya, Bapak dan Ibu H. Santosa Doellah diwujudkan dengan penghargaan upakarti tahun 1985.

4.1.4 Struktur Organisasi Rumah Batik Danar Hadi Surabaya



Tugas Pimpinan Rumah Batik

1. Menetapkan pola kebijakan dan strategi perusahaan secara global
2. Memimpin dan mengawasi kegiatan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya
3. Menetapkan ukuran kerja dan imbalan serta sanksi bagi seluruh jajaran karyawan Rumah Batik baik secara kelompok maupun secara individual.
4. Mewakili perusahaan dalam hubungan dengan pihak-pihak luar perusahaan baik secara formal maupun non-formal.
5. Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan dan perkembangan Rumah Batik

Tugas Manajer Cabang

1. Mengelola operasional keseluruhan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya
2. Melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan Rumah Batik serta menerima laporan dari seluruh bagian unit Rumah Batik.
3. Menandatangani surat perjanjian dan dokumen-dokumen penting

Tugas Manajer Administrasi dan Keuangan

1. Bertanggung jawab dan mengatur masalah akuntansi dan keuangan secara keseluruhan.
2. Memantau pemasukan dan pengalokasian pengeluaran keuangan.
3. Menyusun dan memantau anggaran, serta membuat perencanaan dan analisa keuangan.

Tugas Kabag. Administrasi dan Keuangan

1. Membuat laporan yang akurat bagi arus keuangan dan hutang piutang
2. Membuat anggaran keuangan
3. Membuat buku harian mutasi keuangan dan Rumah batik
4. Membuat laporan harian kas serta laporan keuangan bulanan dan tahunan
5. Membuat laporan pajak
6. Menyimpan seluruh arsip dan dokumen Rumah Batik
7. Menyeleksi dan mengurus surat keluar-masuk

Tugas Manajer Logistik Pengadaan Barang

1. Memimpin, mengarahkan serta mengontrol kegiatan menyimpan dan melayani barang dagangan, supaya dapat terlaksana sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.
2. Mengelola dan mengawasi ketersediaan dan pengadaan produk

Tugas Kabag. Logistik

1. Mengawasi pelaksanaan stok opname gudang
2. Mengontrol arus keluar-masuk barang
3. Memimpin serta mengawasi pekerjaan administrasi logistik barang
4. Mengusulkan perbaikan dengan tujuan peningkatan efisiensi dalam hal :
 - Penataan barang dalam gudang
 - Kelancaran arus mutasi barang
 - Keamanan barang dalam gudang

Tugas Manajer Pemasaran

1. Mengatur, menyusun, dan mengusulkan atau merevisi target penjualan, penerimaan uang dan biaya tahunan
2. Menentukan saluran distribusi pemasaran dan bertanggung jawab atas kredibilitas pembeli
3. Memenuhi target penjualan yang ditentukan oleh manajemen
4. Memonitor situasi persaingan pasar serta mengusulkan kebijakan atau kegiatan sebagai tindak lanjut.

Tugas Kabag Pemasaran

1. Mencari peluang pasar untuk mendapatkan order dari calon konsumen
2. Melakukan penerimaan order dari konsumen dengan sepengetahuan pimpinan
3. Mempersiapkan *sales contract* dan dokumen penjualan lainnya
4. Menilai biaya-biaya dan manfaat semua gagasan dan ide baru dari kegiatan promosi dan pemasaran
5. Berkomunikasi dengan konsumen, baik dalam rangka transaksi , negosiasi dagang maupun di kesempatan lain untuk menjalin hubungan yang erat dengan konsumen.

Tugas Manajer Personalia dan Umum

1. Memimpin dan mengawasi serta menetapkan kebijakan kepegawaian serta rumah tangga Rumah Batik

2. Bertanggung jawab atas rumah tangga di lingkungan Rumah Batik dan melakukan komunikasi sosial dengan instansi diluar lingkungan Rumah Batik.

Tugas Kabag Personalia dan Umum

1. Membina pengetahuan dan kemampuan karyawan Rumah Batik
2. Melakukan perhitungan struktur penggajian bagi seluruh karyawan
3. Melakukan analisa beban kerja karyawan
4. Melakukan pencatatan aset/kekayaan serta inventaris Rumah Batik
5. Menghimpun bahan-bahan yang diperlukan untuk menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan di bidang personalia

4.1.5 Lokasi Rumah Batik

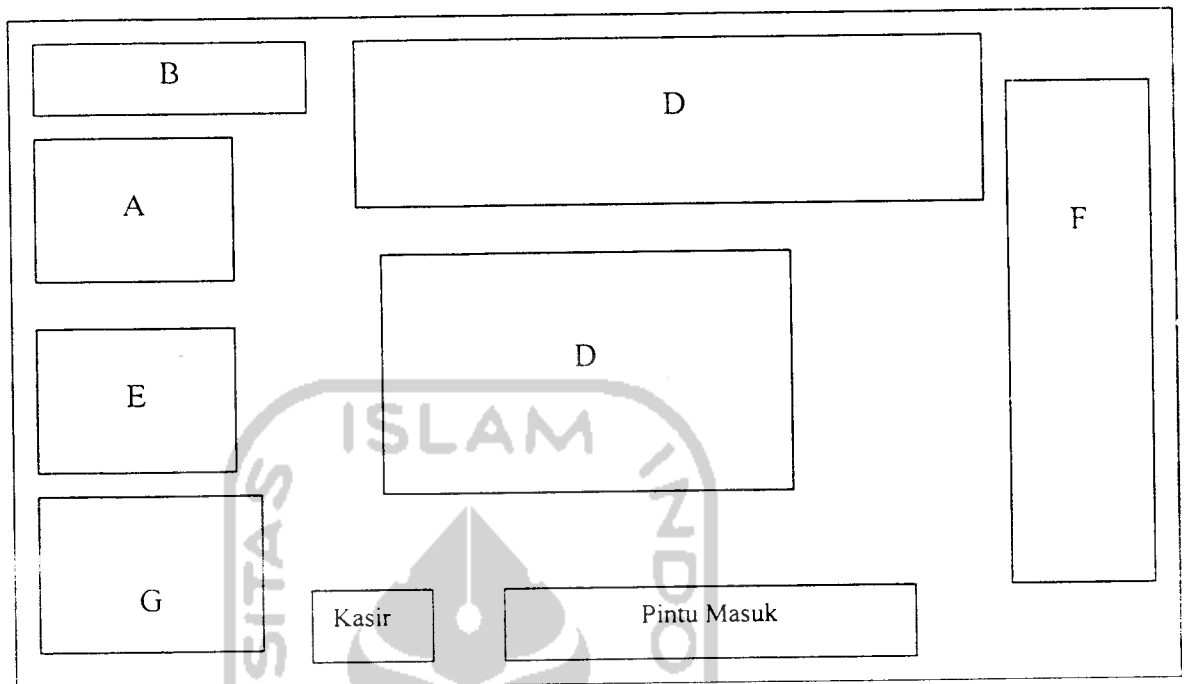
Rumah Batik Danar Hadi Surabaya terletak di Jl. Diponegoro 184 Surabaya. Letak Rumah Batik ini sangat strategis karena terletak di tengah kota Surabaya dan berada di jalan protokol sehingga mudah diakses dan dijangkau oleh konsumennya. Selain itu areal parkir yang tersedia juga cukup luas dan memadai sehingga sangat menunjang kenyamanan dan keleluasaan pengunjungnya. Gedung Rumah Batik Danar Hadi Surabaya memiliki 2 lantai, Lantai 1 diperuntukkan sebagai *showroom* sedangkan lantai 2 dipergunakan sebagai tempat pelaksanaan *fashion show* rutin.

4.1.6 Produk

Keseluruhan produk Rumah Batik Danar Hadi Surabaya (kecuali kerajinan yang menggunakan sistem konsinyasi) diproduksi sendiri di pabriknya di Solo (Kusuma Hadi), jadi seluruh produk yang ada adalah buatan Danar Hadi dan bukan dari perusahaan batik/titipan perusahaan lain sehingga mutunya lebih terjaga.

1. Kategori barang yang ada di Rumah Batik (pembagian departemen)
 - a. Departemen 3 in 1 (seperangkat bahan kain bawahan + bahan atasan + kain selendang) dan sarung (bahan bawahan batik)
 - b. Departemen eksklusif 2 (Meliputi setelan rok + blus, pakaian anak)
 - c. Eksklusif 1 (bahan batik sutra dan sutra ATBM)
 - d. Handicraft dan barang kerajinan (patung, dinner set, piranti rumah, dan sebagainya)
 - e. Bahan drill Solo. batik dari bahan katun polyester, batik bahan katun
 - f. Bagian kemeja A (terbuat dari katun polyester) dan bagian kemeja B (terbuat dari sutra)
 - g. Kain batik meteran dan pakaian jadi (daster, kebaya, hem, kimono, kerudung, selendang, busana muslim dan sebagainya)

Layout Rumah Batik



Ket :

A : Dept 3 in 1

B : Dept eksklusif 2

C : Dept eksklusif 1

D : Handicraft

E : Bhn drill Solo, polyester, katun

F : Bag kemeja A dan B

G : Kain meteran dan pakaian jadi

2. Jenis bahan batik :

- a. Sutra
- b. Sutra ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin)
- c. Katun

- d. Poliester
- e. Tenun
- f. Ikat
- g. Serat nanas

3. Jenis Batik Menurut Proses Pembuatannya

a. Batik Tulis

- Nilai seninya tinggi & eksklusif; motif berdimensi dan warnanya tembus pada kedua sisi
- Pengerjaannya memakan waktu lama (karena menggunakan canting dan prosesnya berulang-ulang). Kapasitas produksi setiap bulan hanya sekitar 2000-4000 helai
- Bahan baku yang digunakan selain kain mori untuk kain tradisional, kebanyakan dari bahan sutra alam, sutra ATBM, sutra organdi.

b. Batik Cap

- Lebih cepat dan mudah dikerjakan; motif kurang luwes
- Proses lebih mudah dan cepat; kapasitas produksi per bulan 40.000 helai
- Bahan baku kebanyakan katun dan rayon

c. Batik Printing

- Proses pembuatan dengan mesin (*flat print* atau *rotary print*); motif kurang dimensional dan luwes

- Kapasitas produksi per bulan \pm 1.400.000 yard
- Bahan baku kebanyakan *georgette polyester* dan rayon

d. Batik Kombinasi

- Proses printing yang diperhalus dengan proses batik tulis
- Kapasitas produksi per bulan \pm 20.000 yard
- Katun paling banyak digunakan, sebagian kecil sutra

4. Warna Produk Batik

Pada prinsipnya mengacu pada warna tradisional dan modern

Tradisional : hitam, putih, biru tua, sogan (coklat), kuning

Modern : merah, biru, hijau, oranye

5. Desain Produk

Untuk menjaga keeksklusifan serta *image* Danar Hadi sebagai produsen batik ternama, produk yang ada di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya maupun Rumah Batik Danar Hadi lainnya, terutama pada produk fashion, merupakan hasil karya dari desainer di Jakarta agar dapat selalu menyesuaikan dengan tren yang ada. Desainer tersebut antara lain Penta Monintja (koleksi *ready to wear*), Hutama Adhi (busana wanita/*dress*), Deni M.Pribadi (koleksi *casual wear*). Keseluruhan proses desain disesuaikan dengan perkembangan mode tanpa melupakan kesakralan nilai batik itu sendiri.

6. Mutu Produk

Mutu pada batik menyangkut tentang penggunaan bahan dasar, proses pematikan dan proses pewarnaan. Proses pematikan dan pewarnaan melibatkan penggunaan bahan-bahan kimia, apabila penggunaan bahan pewarna tidak dipilih yang berkualitas dan pencampuran warna tidak tepat, maka hasil akhir dapat merusak bahan dasar atau lembar kain dimana batik dibuat. Disamping itu juga merusak kualitas warna karena warna menjadi mudah luntur. Mutu produk ditentukan oleh 4 proses pematikan, secara berurut semakin kebawah semakin rendah mutunya.:

- Tulis : menuliskan malam yang sudah cair pada kain dengan canting
- Kombinasi tulis dan cap
- Cap : menstempel kain dengan cap yang sudah dilumuri malam yang alatnya menyerupai stempel dari perunggu dimana bagian dasarnya tercetak motif batik.
- Printing: sama dengan sablon tapi alat penyablannya lebih lebar.

4.1.7 Harga

Harga batik ditentukan oleh bahan dan cara pembuatan. Semakin tinggi kualitas bahan dan kerumitan proses pembuatan, maka harganya akan semakin mahal pula. Sebagai contoh, harga batik katun tentunya lebih murah daripada batik sutra ATBM.

Dalam penetapan harga, harga di tiap outlet/area penjualan akan berbeda-beda sesuai dengan areanya masing-masing, ini dikarenakan adanya tambahan biaya transportasi pada tempat-tempat tertentu. Ada 3 area penjualan produk Danar Hadi di Indonesia :

- Area 1 : Jabotabek, Bandung, Medan
- Area 2,3 : Jawa Tengah, Yogyakarta, Jawa Timur

4.1.8 Saluran Distribusi dan Perluasan Usaha

Dalam rangka memperluas cakupan pasarnya Danar Hadi memiliki 7 Rumah Batik, disamping berbagai outlet yang terdapat di berbagai mall dan toserba di Indonesia (Pasaraya, Sogo, dan sebagainya). Ketujuh Rumah Batik tersebut berada di 7 kota antara lain Solo (pusat), Jakarta, Surabaya, Yogyakarta, Bandung, Medan, Semarang.

Sejalan dengan ekspansi bisnis yang sedang dijalkannya, sejak 1976 Danar Hadi mencoba memasuki pasar internasional, antara lain Australia, Italia, Jerman, Perancis, Spanyol, Yunani.

Jepang dan Amerika merupakan importir terbesar produk Danar Hadi hingga kini, selain itu juga masih mencoba untuk ekspansi ke pasar Singapura dan Malaysia sebagai negara tetangga.

Produk utama ekspor adalah bahan batik dan garmen siap pakai (laki-laki, perempuan, anak), sarung dan produk lain seperti sandal, tas, topi, taplak, gorden dan sebagainya.

Dengan semakin berkembangnya usaha, sejak tahun 1981 dilakukan perluasan secara integral baik ke arah hulu maupun hilir, dengan mendirikan beberapa unit usaha :

- PT Kusumahadi Santosa, 1981, suatu industri pertenunan dan finishing dengan permesinan modern di daerah Karang Anyar, Surakarta. Kapasitas *weaving* \pm 3,2 juta yard/bulan, *finishing* \pm 1,5 juta yard/bulan, *printing* \pm 1 juta yard/bulan.
- PT Kusumaputra Santosa , 1990, industri pemintalan integral dengan mesin-mesin super canggih di lokasi yang berdekatan dengan PT Kusumahadi Santosa. Kapasitas *spinning* \pm 2500 bal/bulan.
- PT Kusumaputri Santosa, 1995, industri garmen sebagai pengembangan integral dari unit usaha garmen yang sudah ada. Kapasitas produksi kemeja \pm 25.000 potong/bulan, gaun \pm 20.000 potong/bulan.
- Sentra Pasar Batik Danadi, 1997, untuk menjangkau dan melayani distribusi ke pasar menengah yang lebih luas.

4.1.9 Pelayanan

Untuk mengukur serta menjaga kualitas pelayanannya, pihak Rumah Batik senantiasa memberikan angket kepada pengunjungnya berupa pertanyaan seputar pelayanan yang telah diberikan. Dengan angket

tersebut, manajemen Danar Hadi dapat menilai kinerjanya dan melakukan pengembangan serta perbaikan terhadap kualitas pelayanannya.

Selain itu, untuk mempermudah konsumen dalam melakukan transaksi pembayaran, Danar Hadi juga menerima sistem pembayaran dengan *credit card* agar konsumen tidak menemui kesulitan dalam membawa uang tunai dalam jumlah banyak. Semuanya dilakukan agar konsumen merasa nyaman dan memperoleh kesan yang mendalam pada saat berbelanja. Ini sangatlah penting karena pengalaman pada saat pembelian akan berpengaruh terhadap terjadinya pembelian ulang (*repurchase*).

4.1.10 Promosi

Sebagai sarana untuk memperkenalkan produk-produk fashion terbarunya serta sebagai sarana komunikasi dengan konsumen, pihak Rumah Batik mengadakan *fashion show* / pagelaran busana yang diadakan setiap 3 bulan sekali. Pagelaran ini dihadiri oleh kalangan umum maupun para relasi dan kolega Danar Hadi dengan model dari kota-kota besar. Adapun undangan khusus pada pagelaran ini adalah konsumen yang tercatat dalam *database* pelanggan Danar Hadi dengan nilai transaksi diatas 1 juta rupiah. Pagelaran ini diadakan di lantai 2 Rumah Batik Danar Hadi Surabaya yang memang diperuntukkan bagi penyelenggaraan *fashion show*.

Pada saat menjelang Lebaran maupun hari-hari besar dan setelah pagelaran busana, Danar Hadi selalu memberikan diskon sebesar 20% untuk segala jenis barang yang tersedia di Rumah Batik.

Program promosi lainnya adalah Layanan *Privilege Card* Danar Hadi berupa kartu anggota eksklusif bagi para konsumen. Konsumen dapat memperolehnya dengan pembelanjaan minimal 2 juta rupiah (*silver card*) dan 5 juta rupiah (*gold card*) serta mengisi form keikutsertaan. Adapun keuntungan yang didapat antara lain :

- Mendapatkan *special promo* berupa potongan harga khusus setiap pembelian di Danar Hadi.
- Memperoleh buletin/*privilege news* tiga bulanan yang berisi berbagai info terbaru tentang produk dan *event* yang ada di Danar Hadi.
- Memperoleh diskon khusus di *merchant partner* Danar Hadi
- Konsumen akan mendapat *point reward* yang diakumulasikan dari total pembelanjaan dimana *point* yang telah terkumpul dapat ditukar dengan hadiah menarik.

Dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap konsumennya dan menjangkau lingkup yang lebih luas, Danar Hadi juga telah memiliki sebuah *website* (www.danarhadibatik.com). Dengan *website* ini diharapkan segala info mengenai Danar Hadi dapat dengan mudah diakses dan dijangkau konsumennya kapanpun dan dimanapun. Ini juga merupakan perwujudan komitmen Danar Hadi terhadap perkembangan dunia di era global.

4.1.11 Ketenagakerjaan

SDM yang ada di Rumah Batik Danar Hadi berjumlah 33 orang, meliputi :

1. Pimpinan Danar Hadi Surabaya
2. Manajer cabang
3. Manajemen adm umum
4. Kabag. adm dan umum
5. Manajer logistik
6. Kabag logistik
7. Manajer pemasaran
8. Kabag. pemasaran
9. Manajer personalia dan kepegawaian
10. Kabag. Personalia dan kepegawaian
11. Ka.seksi gudang
12. Seksi gudang
13. Ka. Seksi showroom
14. Seksi showroom : 2 orang
15. Counter toko : 2 orang
16. Bag. Akuntansi dan pembukuan : 2 orang
17. Bag. Penggajian : 2 orang
18. Pramuniaga : 5 orang
19. Kasir : 4 orang
20. Keamanan : 3 orang

Seluruh SDM telah melalui training dan pelatihan yang diadakan rutin untuk meningkatkan kredibilitas dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Mayoritas SDM memiliki tingkat pendidikan tinggi (S1 dan S2), maupun tingkat diploma serta tingkat SMU.

Dalam sistem pengupahan, Danar Hadi Surabaya memberikan upah sesuai dengan UMR yang berlaku. Selain itu juga diberikan tunjangan maupun insentif serta bonus kepada para karyawannya. Tunjangan yang diberikan antara lain tunjangan cuti hamil dan melahirkan, tunjangan kesehatan, tunjangan bagi karyawan yang mendapat musibah, tunjangan hari raya (THR) serta bonus dan insentif bagi karyawan yang berprestasi dan menunjukkan kinerja tinggi. Ini dimaksudkan agar kesejahteraan karyawan selalu terjaga serta meningkatkan produktivitas dan semangat kerja mereka.

Jam kerja di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya berlangsung selama 6 hari kerja selama 10 jam per hari yang dibagi dalam 2 shift, yaitu shift pagi dan shift malam. Shift pagi berlangsung dari jam 10.00-15.00 sedangkan shift malam berlangsung dari jam 15.00-20.00.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 11.5 yang bertujuan untuk mengetahui bahwa setiap butir pertanyaan yang diajukan teruji kevaliditasannya, dari hasil uji dapat diketahui butir

pertanyaan tersebut adalah valid atau tidak valid. Sedangkan uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa tingkat keandalan instrumen penelitian dalam hal ini dengan menggunakan kuesioner sebagai alat memperoleh data.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas pada variabel internal dan eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Variabel Internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 14 butir pertanyaan tentang penilaian kemampuan dan 14 butir pertanyaan tentang bobot indikator (kepentingan). Menurut Singarimbun (1989) sebuah instrumen dapat dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi product moment (r_{xy}) lebih besar dari r tabel pada level signifikan 5%. Dengan jumlah responden sebanyak 7 orang maka diperoleh r tabel sebesar 0,754. Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh dari lampiran 4 dapat disusun seperti tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Item	Kepentingan			Kemampuan		
	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan
Butir 1	0.955	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 2	0.964	0,754	Valid	0.865	0,754	Valid
Butir 3	0.955	0,754	Valid	0.881	0,754	Valid
Butir 4	0.958	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 5	0.807	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 6	0.958	0,754	Valid	0.849	0,754	Valid
Butir 7	0.958	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 8	0.897	0,754	Valid	0.834	0,754	Valid
Butir 9	0.918	0,754	Valid	0.904	0,754	Valid
Butir 10	0.958	0,754	Valid	0.939	0,754	Valid
Butir 11	0.964	0,754	Valid	0.881	0,754	Valid
Butir 12	0.937	0,754	Valid	0.846	0,754	Valid
Butir 13	0.975	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 14	0.964	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Koef. Sp Brown	0,9772	0,6	Reliabel			

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 2)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r-xy) lebih besar dari 0,754 (r tabel) dan koefisien Spearman Brown (r-tt) yang lebih besar dari 0.6 (Nunally ,dalam Ghozali : 2001). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berhubungan dengan variabel internal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Variabel Eksternal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 8 butir pertanyaan tentang penilaian dan 8 butir pertanyaan tentang bobot

indikator. Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh pada lampiran 4 dapat disusun seperti tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

Item	Kepentingan			Penilaian/Kemampuan		
	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan
Butir 1	0,848	0,754	Valid	0,971	0,754	Valid
Butir 2	0,904	0,754	Valid	0,922	0,754	Valid
Butir 3	0,902	0,754	Valid	0,887	0,754	Valid
Butir 4	0,867	0,754	Valid	0,922	0,754	Valid
Butir 5	0,867	0,754	Valid	0,942	0,754	Valid
Butir 6	0,869	0,754	Valid	0,942	0,754	Valid
Butir 7	0,941	0,754	Valid	0,977	0,754	Valid
Butir 8	0,977	0,754	Valid	0,941	0,754	Valid
Koef. SB	0,9763	0,6	Reliabel			

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 2)

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang disajikan pada tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa seluruh butir mempunyai nilai koefisien korelasi butir (r-xy) lebih besar dari 0,754 (r tabel) dan koefisien Spearman Brown (r-tt) yang lebih besar dari 0,6 (Nunally dalam Ghozali : 2001). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang berhubungan dengan variabel eksternal baik bobot maupun penilaian dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4.3. Hasil Penelitian

Dengan menggunakan daftar pertanyaan yang valid dan reliabel dilakukan proses analisis data . Adapun data yang diperoleh merupakan data yang valid dan reliabel serta dapat dipercaya.

Perkembangan strategi bisnis membutuhkan perkiraan daya gerak suatu operasi untuk masa yang akan datang. Perusahaan yang bergerak di bidang industri tekstil dituntut untuk melayani konsumen secara baik, misalnya menawarkan produk yang berkualitas dan harga yang terjangkau, sehingga perlu dilakukan suatu evaluasi strategi yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Untuk itu, di sini akan dilakukan analisis secara kualitatif dan secara kuantitatif yang dalam proses selanjutnya analisis tersebut saling berhubungan satu sama lain.

Dalam mengidentifikasi variabel eksternal dan internal yang menjadi faktor kritis keberhasilan (*critical success factors*) yang menjadi penentu berkembang atau tidaknya perusahaan perusahaan, secara kualitatif dengan membaca kecenderungan kedua variabel tersebut yang saling tidak lepas dari subyektifisme dan intuitif kemudian dilakukan analisis kuantitatif melalui penilaian (*assessment*) terhadapnya. demikian pula sebaliknya.

Sedangkan untuk mengetahui posisi bisnis Rumah Batik Danar Hadi Surabaya, penulis menggunakan analisis MDTI (Matriks Daya Tarik Industri) dan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dimana semua variabel akan dinilai, baik itu variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

4.3.1 Variabel yang digunakan dalam penelitian

a) Variabel Internal

- Citra produk : *image* yang melekat di benak konsumen terhadap produk yang ada di Rumah Batik.
- Variasi produk : penyediaan produk yang beragam untuk suatu lini produk.
- Kualitas produk : mempertahankan produk berkualitas tinggi dengan konsisten serta menyediakan kinerja produk yang baik.
- Penetapan harga : kebijakan pemberian harga pada produk yang ada di Rumah Batik.
- Cara pembayaran dengan kartu kredit : kemudahan bagi konsumen dalam bertransaksi tanpa harus membawa uang tunai dalam jumlah banyak.
- Lokasi : letak dimana Rumah Batik berdiri (kemudahan dalam akses, kestrategisan letak)
- Pelayanan : nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen.
- Promosi : aktivitas perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan permintaan.
- Kualitas SDM : mutu serta kompetensi dari segenap SDM yang ada di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya.

- Biaya peningkatan mutu : biaya yang dikeluarkan dalam upaya meningkatkan mutu dan kinerja.
- Aspek keuangan : aspek finansial perusahaan

b) Variabel Eksternal

- Daya beli konsumen : kemampuan konsumen dalam membeli produk Rumah Batik.
- Pertumbuhan pasar : perkembangan dan perubahan yang terjadi di pasar.
- Pesaing baru yang potensial : kompetitor baru yang muncul dan memiliki potensi yang sama dengan yang dimiliki Rumah Batik.
- Hambatan memasuki pasar : Rintangan yang dihadapi perusahaan pada saat memasuki pasar.
- Perubahan selera pasar : perubahan maupun perkembangan selera konsumen sesuai perkembangan jaman maupun tren yang ada.

Keseluruhan variabel internal dan eksternal tersebut kemudian dinilai masing-masing tingkat kepentingannya serta tingkat kemampuannya oleh responden yaitu pihak manajemen yang berjumlah 7 orang melalui daftar pertanyaan yang terlebih dahulu telah teruji validitas dan reliabilitasnya sehingga data yang dihasilkan adalah data yang dapat dipercaya..

4.3.2 Perhitungan Variabel Internal dan Eksternal

a. Perhitungan Variabel Internal

Setelah Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan, kemudian diikuti dengan tahap berikutnya yaitu pemberian bobot pada setiap variabel yang dinilai. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 (sangat tidak baik) sampai 5 (sangat baik) oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal.

Pendekatan kuantitatif digunakan penulis sebagai metode analisa data untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini, dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan seperti yang diperoleh pada lampiran 3.

Tabel 4.3
Nilai Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Nilai	Keterangan
1	Citra Produk	4.43	Baik
2	Citra Rumah Batik	4.71	Baik
3	Variasi Produk	4.43	Baik
4	Kualitas Produk	4.43	Baik
5	Penetapan Harga	2.86	Tidak baik
6	Cara pembayaran dengan kartu kredit	4.57	Baik
7	Lokasi Rumah Batik	4.57	Baik
8	Promosi	2.71	Tidak baik
9	Pelayanan terhadap Konsumen	4.14	Baik
10	Kualitas SDM	4.57	Baik
11	Biaya peningkatan mutu	4.71	Baik
12	Saluran Distribusi	2.57	Tidak baik
13	Riset dan Pengembangan	4.29	Baik
14	Aspek Keuangan	4.29	Baik

Sumber: Data Primer, diolah 2005 (Lampiran 3)

Tabel 4.4
Bobot Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot
1	Citra Produk	0.0775
2	Citra Rumah Batik	0.0729
3	Variasi Produk	0.0781
4	Kualitas Produk	0.0801
5	Penetapan Harga	0.0775
6	Cara pembayaran dengan kartu kredit	0.0557
7	Lokasi Rumah Batik	0.0775
8	Promosi	0.0632
9	Pelayanan terhadap Konsumen	0.0490
10	Kualitas SDM	0.0723
11	Biaya peningkatan mutu	0.0675
12	Saluran Distribusi	0.0682
13	Riset dan Pengembangan	0.0803
14	Aspek Keuangan	0.0801

Sumber: Data Primer, diolah 2005 (Lampiran 3)

Dari perhitungan variabel internal diatas maka dapat diidentifikasi variabel apa saja yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan

1) Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Citra Produk

Pada dasarnya *image* (citra) melekat pada perusahaan dan akan tetap bertahan lama walaupun perusahaan kemudian mengalami berbagai perubahan. Daya tahan *image* dapat dijelaskan dengan kenyataan bahwa sekali konsumen memiliki citra terhadap suatu obyek (Batik Danar Hadi), mereka akan cenderung untuk terus mengamati informasi-informasi selanjutnya mengenai produk Batik Danar Hadi secara selektif, yang pada akhirnya konsumen akan tetap menerima informasi yang disesuaikan dengan citra produk yang terdapat pada pikiran mereka. Batik Danar Hadi sudah dikenal oleh masyarakat sejak tahun 1967, sehingga keberadaan produk ini tidak asing lagi bagi konsumen, dimana merek Danar Hadi telah menjadi image bagi masyarakat akan citra produk yang baik.

b) Citra Rumah Batik

Rumah Batik memiliki citra yang lebih baik dibandingkan dengan toko pengecer atau pasar tradisional. Hal ini disebabkan karena konsumen akan merasa bahwa produk yang dijual di Rumah Batik mutunya lebih tinggi dibandingkan dengan produk yang dijual di pasar tradisional. Konsumen akan

memandang bahwa Rumah Batik merupakan salah satu tempat perbelanjaan yang tepat bagi mereka yang mementingkan kualitas, dan gaya hidup. Rumah Batik Danar Hadi Surabaya telah mampu memberikan *image* yang baik bagi konsumen yang mampu memberikan keyakinan, ide dan kesan yang baik akan rumah batik. Dalam usahanya meningkatkan citra rumah batik, pihak Danar Hadi Surabaya telah melakukan langkah-langkah, baik secara fisik maupun psikologis. Secara fisik perusahaan telah menawarkan produk-produknya dengan harga yang kompetitif dan bervariasi, sistem penataan/layout ruangan yang luas dengan perpaduan gaya modern dan klasik pada interiornya, menyediakan produk yang beragam dan melengkapi atribut fisik seperti penerangan, AC, toilet yang strategis dan mudah dilihat, tata letak, pengaturan karpet dan arsitektur. Sedangkan secara psikologis rumah toko ini didesain dengan sistem penataan yang dapat menimbulkan kesan bagi pengunjung akan rasa memiliki, bergaya, kegembiraan dan kesenangan serta kenyamanan.

c) Variasi Produk

Produk yang dihasilkan oleh Danar Hadi sangat variatif, dan diperuntukkan bagi seluruh kalangan anak-anak hingga dewasa. Secara keseluruhan produk ini diproduksi sendiri di pabriknya di Solo (Kusumahadi), kecuali pada produk kerajinan yang menggunakan konsinyasi. Produk-produk yang ditawarkan di

Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dapat dikategorikan dalam 7 kategori yaitu :

1. Departemen 3 in 1 (seperangkat bahan kain bawahan + bahan atasan + kain selendang) dan sarung (bahan bawahan batik)
2. Departemen eksklusif 2 (Meliputi setelan rok + blus, pakaian anak)
3. Eksklusif 1 (bahan batik sutra dan sutra ATBM)
4. Handicraft dan barang kerajinan (patung, dinner set, piranti rumah, dan sebagainya)
5. Bahan drill Solo, batik dari bahan katun polyester, batik bahan katun
6. Bagian kemeja A (terbuat dari katun polyester) dan bagian kemeja B (terbuat dari sutra)
7. Kain batik meteran dan pakaian jadi (daster, kebaya, hem, kimono, kerudung, selendang, busana muslim dan sebagainya)

Berdasarkan jenis bahan yang digunakan produk-produk batik Danar Hadi Surabaya juga bervariasi yang terdiri dari sutra, sutra alat tenun bukan mesin, katun, poliester, tenun, ikat dan serat nenas. Sedangkan berdasarkan pembuatannya produk-produk yang ditawarkan ini juga bervariasi, dari mulai batik tulis, batik cap, batik printing dan kombinasi. Dengan adanya

variasi produk yang ada ini diharapkan konsumen akan dapat memilih produk sesuai dengan selera, kebutuhan dan kemampuan daya belinya.

d) Kualitas Produk

Kualitas terbaik bagi Rumah Batik Danar Hadi Surabaya adalah sebuah hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Artinya, produk yang dihasilkan harus memenuhi standar kualitas, sehingga klaim dari konsumen tidak terjadi. *Quality Control* memegang peranan utama dalam menjaga agar produk yang dihasilkan tidak ada produk *broken* (rusak). Kualitas suatu produk berpengaruh besar terhadap volume penjualan. Konsumen menyukai produk yang dibuat dengan baik dan menghargai kualitas produk serta penampilannya.

Dalam menjaga kualitas produk, pihak Danar Hadi juga memperhatikan bahan dasar, proses pembatikan dan pewarnaan yang melibatkan penggunaan bahan-bahan kimia. Apabila penggunaan bahan pewarna tidak dipilih yang berkualitas dan pencampuran warna tidak tepat, maka hasil akhir dapat merusak bahan dasar atau lembar kain dimana batik dibuat. Disamping itu juga merusak kualitas warna karena warna menjadi mudah luntur.

e) Cara Pembayaran dengan Kartu Kredit

Kredit bukan lagi hal yang baru karena banyak orang telah memanfaatkan fasilitas kredit untuk membantu mengatur keuangan. Kredit bermanfaat bagi setiap orang jika diatur sesuai dengan kemampuan. Kredit di negara maju sudah menjadi bagian dari gaya hidup, karena dengan kredit pengeluaran akan tercatat melalui kartu kredit setiap bulan atau kartu pembayaran angsuran. Konsumen sendiri dalam memilih tempat berbelanja cenderung memilih yang menawarkan fasilitas kredit, untuk menangani seluruh masalah yang akan dihadapi konsumen. Tersedianya fasilitas pembayaran dengan kartu kredit dan juga dengan kartu debit telah memberikan kemudahan bagi konsumen dalam proses transaksi di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya. Konsumen tidak repot lagi harus membawa uang tunai dalam jumlah yang besar, atau ketika konsumen dalam membawa uang tunai masih belum cukup untuk membayar produk-produk yang dibelinya.

f) Lokasi Rumah Batik

Secara geografis, lokasi perusahaan yang berada di Jl. Jalan Diponegoro 184 Surabaya sangat menguntungkan karena terletak di pusat keramaian kota. Karena berada di pusat keramaian dan pusat perbelanjaan maka pengunjung yang datang ke rumah batik ini sangat ramai dan merupakan

kekuatan yang sangat baik untuk meningkatkan volume penjualan.

g) Pelayanan terhadap konsumen

Rumah Batik Danar Hadi Surabaya memiliki komitmen untuk selalu memberikan pelayanan terbaik bagi konsumennya dengan kualitas pelayanan yang prima dimana Rumah Batik ini selalu mengedepankan kepuasan konsumen. Baik tidaknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan konsumennya secara konsisten. Kualitas pelayanan ini berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian untuk menyeimbangi harapan konsumen. Kualitas yang dilakukan mengedepankan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Adapun pelayanan yang diberikan oleh Rumah Batik Danar Hadi Surabaya adalah sebagai berikut :

1. Keandalan (*reliability*)

Rumah Batik Danar Hadi Surabaya telah memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan yang telah dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Langkah yang telah dilakukan adalah mengurangi tingkat kecerobohan yang dilakukan oleh karyawan yang

mungkin terjadi. Hal ini disebabkan karena kesalahan sedikit saja, sangat memberikan pengaruh besar bagi pihak Rumah batik tersebut karena akan membuat konsumen sulit untuk percaya lagi dan akan berfikir kembali untuk menggunakan jasa Rumah Batik tersebut. Dalam hal ini tentu saja yang akan merugi adalah pihak perusahaan.

2. Daya tanggap (*responsiveness*)

Pihak Rumah Batik Danar Hadi Surabaya telah memberikan respon yang baik kepada setiap pelanggan, yang meliputi kemampuan untuk melayani konsumen dengan memberikan pelayanan yang dijanjikan. Daya tanggap bukan hanya memberikan pelayanan yang cepat sesuai yang dijanjikan, tetapi juga kemauan dari Rumah Batik dan para karyawan untuk membantu para konsumen dalam memberikan informasi yang sejelas-jelasnya tentang produk yang ditawarkan.

3. Jaminan (*assurance*)

Jaminan yang diberikan oleh Rumah Batik Danar Hadi Surabaya meliputi kompetensi, *courtesy*, *credibility* (kredibilitas), dan keamanan (*security*). Kompetensi yaitu keahlian, dan pengetahuan dari para karyawan dalam memberikan layanan. *Courtesy* yaitu kesopanan dan

keramahan para karyawan kepada konsumen. Kredibilitas menyangkut reputasi suatu perusahaan. Pihak Rumah Batik merasa bahwa jaminan akan keamanan dan kenyamanan dalam berbelanja bagi konsumen serta jaminan terhadap pengaduan atau komplain atas kesalahan dalam bertransaksi adalah hal yang sangat penting.

4. Empati (*empathy*)

Perhatian selalu diutamakan dalam kualitas pelayanan pada Rumah Batik Danar Hadi Surabaya yang meliputi *access, communication, dan understanding customer*.

Contoh dari *access* yaitu kemudahan dari para konsumen untuk mendapatkan informasi tentang produk / jasa yang ditawarkan oleh Rumah Batik Danar Hadi Surabaya, antisipasi terhadap kebutuhan konsumen, tanggung jawab terhadap keamanan dan kenyamanan konsumen, serta yang terpenting adalah mengerti akan keinginan konsumen.

5. Tangibel (kondisi fisik Rumah Batik)

Dalam usahanya untuk menarik para pengunjung Rumah Batik, maka tampilan fisik yang berupa produk dan jasa, perlengkapan, penampilan pegawai dan sarana komunikasi akan menjadi perhatian konsumen.

Penyediaan fasilitas pada Rumah Batik Danar Hadi Surabaya ini berupa sarana dan prasarana modern seperti AC, peralatan penunjang sistem kartu kredit dan kartu debit, penampilan fisik ruangan seperti interior, eksterior dan tata ruang, penampilan rapi karyawan dengan seragam batiknya serta penyediaan tempat parkir yang luas.

h) Kualitas SDM

Kualitas SDM yang ada di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya sangat baik, terbukti dari besarnya proporsi karyawan yang bekerja di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya sebagian besar telah berpendidikan tinggi (S1 dan S2) maupun tingkat Diploma serta tingkat SLTA. Perekrutan karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional sesuai dengan harapan konsumen. Ini disebabkan karena banyaknya konsumen yang berasal dari segmen masyarakat menengah keatas yang sangat peka terhadap kesalahan atau *human error*, sehingga dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada para konsumennya

i) Biaya Peningkatan Mutu

Untuk meningkatkan kualitas (mutu) produksi, upaya yang dilakukan oleh perusahaan antara lain:

1. Memaksimalkan bagian *Quality Control* untuk menjaga kualitas produk, dengan cara pengawasan dan pengecekan terhadap proses produksi secara detail dan menyeluruh.
2. Memiliki standar kualitas produk.
3. Memiliki laboratorium uji mutu.
4. Memiliki mesin operasional lengkap dan berkualitas serta menjaga agar kondisi mesin selalu terjaga baik dan tidak rusak.

Tentu saja usaha peningkatan mutu ini memerlukan biaya yang cukup besar. Namun demikian biaya yang dikeluarkan ini telah sebanding dengan hasil produk yang sangat diminati oleh konsumen, sehingga tidak akan mengurangi profitabilitas perusahaan.

j) Riset dan Pengembangan

Dalam melakukan riset dan pengembangan pihak perusahaan Batik Danar Hadi telah bekerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan seni rupa dan usaha kerajinan yang berada di wilayah Solo dan sekitarnya. Langkah ini dapat menguntungkan kedua belah pihak, dimana pihak lembaga pendidikan, siswanya dapat memperoleh pengalaman sementara pihak Danar Hadi mendapatkan tema-tema yang baru dalam produksi batiknya. Selain itu adanya laboratorium dengan tenaga kerja yang profesional telah mampu

menciptakan hasil-hasil riset untuk mendukung visi dan misi perusahaan yaitu “Masa Depan Batik Danar Hadi, Masa Depan Batik Indonesia”.

Hal ini dimaksudkan agar produk-produk yang ditawarkan tidak saja mampu menembus pasar nasional tetapi mampu menembus pasar internasional. Pengembangan produk Danar Hadi bersifat multi dimensional yang taat asas. Secara luas batik dapat dipresentasikan ke dalam berbagai format perangkat kebutuhan sehari-hari, perangkat khusus dan perangkat mendasar. Pada pola pengembangan yang demikian, disamping tetap mengembangkan batik secara fungsional mendasar, sebagai busana dalam arti seluas-luasnya, Batik Danar Hadi telah menentukan pengembangan pada fungsi-fungsi lainnya. Baik dalam memfungsikan batik sebagai piranti griya, piranti perkantoran maupun aneka piranti lain yang berkaitan erat dengan pengembangan teknologi dan gaya hidup di masa mendatang.

k) Aspek Keuangan

Rumah Batik Danar Hadi Surabaya memiliki aspek keuangan yang baik yang ditunjukkan dengan aspek permodalan yang cukup besar. Modal ini diperoleh dari laba ditahan selama operasional perusahaan, ditambah dengan investasi lokal serta ditambah dari beberapa pinjaman bank. Dengan aspek

keuangan yang baik ini maka semakin lancar pula langkah pihak Danar Hadi dalam melakukan ekspansi pasarnya lewat pembukaan Rumah Batik di seluruh Indonesia dan disebagian wilayah di luar negeri.

2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Kebijakan Harga

Salah satu kelemahan internal perusahaan ini berada pada kebijakan harga. Akibat banyak perhitungan atau sikap terlalu hati-hati dalam menentukan harga, menyebabkan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya sulit untuk bersaing dengan pesaingnya bahkan tidak mungkin akan ketinggalan dari pesaingnya. Begitupun sebaliknya, kelemahan akan timbul jika terlalu berani dalam penentuan harga yang akan menyebabkan pelanggan atau konsumen berpindah ke produk pesaing.

b) Promosi

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh manajemen perusahaan yang diterapkan, sejauh mana manajemen bisa mengatur kegiatan manajerialnya seperti promosi pemasaran sehingga dapat meraih pasar yang besar. Promosi yang dilakukan oleh Rumah Batik Danar Hadi Surabaya masih dirasa kurang. Promosi baru dilakukan lewat *fashion show* / pagelaran busana yang diadakan setiap 3 bulan sekali. Selain itu promosi juga dilakukan lewat potongan harga

pada bulan-bulan tertentu atau diskon khusus bagi pelanggan yang memiliki nilai transaksi tertentu. Pemakaian sarana teknologi internet dengan memiliki *website* sendiri belum dimanfaatkan secara maksimal oleh Rumah Batik Danar Hadi Surabaya, mengingat sebagian konsumennya adalah konsumen manca negara, sehingga merupakan salah satu media promosi produk dan perusahaan yang sangat efektif sekaligus untuk menjaring konsumen baru.

c) Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang efektif dan efisien menjadikan perusahaan dapat terus menjaga eksistensinya. Dalam hal ini sistem distribusi yang dilakukan oleh Rumah Batik Danar Hadi dalam produknya selain memasarkan langsung juga pemasaran tidak langsung, seperti agen-agen/perantara. Pemasaran langsung dilakukan melalui *show room*, pameran dan konsumen langsung memesan di tempat perusahaan. Sedangkan distribusi tidak langsung dilakukan lewat perantara yang tujuannya untuk memperluas pencapaian pasar. biasanya untuk pasar luar daerah Solo. Dengan adanya kenaikan BBM hingga mencapai 90% mengakibatkan biaya distribusi ini menjadi membengkak, melebihi anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Hal inilah merupakan kelemahan bagi

perusahaan yang dapat menurunkan nilai profitabilitas perusahaan.

b. Perhitungan Variabel Eksternal

Langkah dalam penilaian variabel eksternal sama seperti pada penilaian variabel internal, dimana nilai yang dapat dicapai dalam perhitungan indikator variabel eksternal adalah nilai tertinggi 5 (sangat baik), dan nilai terendah 1 (sangat tidak baik). Penilaian ini juga diikuti dengan pemberian bobot, dimana hasil dari penilaian dan pembobotan ini nantinya dapat digunakan dalam mencari skor (nilai tertimbang) masing-masing variabel/indikator seperti yang diperoleh pada lampiran 4.

Tabel 4.5
Nilai Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Keterangan
1	Daya Beli Konsumen	3.71	Baik
2	Pertumbuhan Pasar	4.29	Baik
3	Ukuran Pasar	4.14	Baik
4	Pesaing baru yang potensial	2.57	Tidak Baik
5	Hambatan memasuki pasar	2.86	Tidak Baik
6	Perubahan selera pasar	4.00	Baik
7	Perubahan Pendapatan Konsumen	4.57	Baik
8	Meningkatnya daya beli konsumen	4.43	Baik

Sumber : Data Primer diolah. 2005 (Lampiran 4)

Tabel 4.6
Bobot Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot
1	Daya Beli Konsumen	0.1386
2	Pertumbuhan Pasar	0.1425
3	Ukuran Pasar	0.1255
4	Pesaing baru yang potensial	0.0935
5	Hambatan memasuki pasar	0.1067
6	Perubahan selera pasar	0.1209
7	Perubahan Pendapatan Konsumen	0.1297
8	Meningkatnya daya beli konsumen	0.1425

Sumber : Data Primer diolah, 2005 (Lampiran 4)

Dari perhitungan data tersebut maka dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi rumah Batik Danar Hadi Surabaya, antara lain:

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen untuk produk-produk industri tekstil, khususnya produk batik sangat tinggi, mengingat industri ini termasuk dalam produk sandang. dimana setiap konsumen pasti membutuhkannya. Dengan didukung tingkat pertumbuhan ekonomi yang semakin meningkat dari tahun ke

tahun maka meningkat pula taraf hidup masyarakat. Hal ini juga didukung dengan keberadaan kota Surabaya sebagai kota besar dan kota industri dengan tingkat aliran uang yang sangat tinggi merupakan peluang yang baik bagi pemasar batik sehingga merupakan pilihan yang tepat bagi Batik Danar Hadi dalam mengembangkan usahanya di kota ini.

b) Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar industri batik semakin pesat. Meningkatnya kebutuhan masyarakat global akan pentingnya berbusana sebagai mode dan trend, sering kali barang di pasar tidak mampu mencukupi. Nilai ekonomis komoditi tekstil yang menjanjikan prospek cerah, akan mengakibatkan pertumbuhan industri tekstil Indonesia meningkat secara pesat di era mendatang.

c) Ukuran Pasar

Kondisi pasar yang semakin membaik pada saat ini, dan berbagai keputusan kebijakan yang diambil pihak manajemen Rumah Batik Danar Hadi Surabaya memberikan peluang untuk dapat tumbuh lebih maju dan merencanakan berbagai strategi yang akan ditempuh untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat karena adanya perusahaan yang bergerak dalam usaha yang sama dan berada dalam satu lokasi. Di Kota Surabaya peminat batik cukup tinggi, karena sebagian besar masyarakatnya adalah masyarakat Jawa yang masih menjunjung tinggi nilai adat dan kebudayaan termasuk dalam berpakaian batik. Dengan demikian ukuran pasar di Surabaya untuk memasarkan batik cukup luas.

d) Perubahan Selera Pasar

Keinginan masyarakat akan penampilan yang menarik dalam meningkatkan gaya hidupnya selalu berubah-ubah mengikuti trend yang sedang berkembang. Untuk itu perusahaan harus memuaskan konsumen sebagaimana mestinya. Perusahaan harus dapat menciptakan produk yang bervariasi seperti yang diharapkan konsumen. Hal ini penting untuk menghindari kejenuhan konsumen yang berakibat pada berpindahnya minat konsumen pada pesaing yang menawarkan produk yang sama. Selera konsumen dalam menggunakan batik pada masyarakat Surabaya khususnya dan masyarakat Indonesia umumnya cukup tinggi. Hal ini disebabkan karena pakaian batik bukan lagi merupakan pakaian kuno, atau pakaian tradisional tetapi telah membumi sebagai kebutuhan pokok dari masyarakat bawah hingga kalangan atas. Bahkan pakaian ini telah digunakan sebagai pakaian resmi para pejabat negara seperti presiden, menteri hingga bupati dalam acara atau *event-event* tertentu.

e) Perubahan Pendapatan Konsumen

Perubahan pendapatan konsumen yang semakin meningkat, telah memberikan peluang yang sangat baik dalam memasarkan produk batik di Kota Surabaya. Hal ini disebabkan jika daya beli seseorang meningkat maka akan semakin meningkat pula

tingkat konsumsi masyarakat, termasuk dalam menggunakan produk pakaian batik.

f) Meningkatkan Daya Beli Konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen merupakan faktor yang memegang peranan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Pada Rumah Batik Danar Hadi Surabaya meningkatnya daya beli konsumen ditandai dengan peningkatan jumlah permintaan atas produk tiap tahunnya. Meskipun Batik Danar Hadi identik dengan harga yang relatif tinggi dan untuk kalangan menengah atas, tetapi hal ini bukanlah penghalang bagi konsumen untuk dapat mendapatkan produk batik yang terbaik. Adanya peningkatan daya beli konsumen dapat dijadikan sebagai indikator membaiknya kondisi pasar batik di Surabaya.

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Pesaing baru Potensial

Munculnya pasar baru untuk produk pakaian jadi berupa batik yang dipengaruhi oleh faktor peningkatan pendapatan konsumen serta lingkungan di sekitar Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dengan lingkup usaha yang sama akan menyebabkan masuknya pesaing baru bagi perusahaan. Dengan meningkatnya tingkat keuntungan yang menjanjikan, bukan tidak mungkin untuk tahun-tahun mendatang akan lebih banyak

lagi bermunculan usaha yang sama di sekitar Rumah Batik Danar Hadi Surabaya.

b) Hambatan Memasuki Pasar

Dengan meningkatnya nilai inflasi akibat kenaikan harga BBM seperti saat ini, sebaiknya Batik Danar Hadi perlu terus menerus memantau pesaing-pesaing yang berada di dalam pangsa pasarnya. Ini disebabkan tingginya tingkat persaingan dalam industri tekstil, khususnya perusahaan batik,. Banyaknya pesaing yaitu perusahaan-perusahaan batik yang menawarkan harga jauh yang jauh lebih murah merupakan hambatan bagi Rumah Batik Danar Hadi Surabaya untuk memasuki pasar secara optimal. Perusahaan tersebut adalah perusahaan-perusahaan batik dari Yogyakarta, Solo, Purwokerto dan kota-kota lainnya yang telah melakukan ekspansi pasarnya di Surabaya seiring dengan potensi yang dimiliki kota industri ini

4.3.3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Nilai maksimal yang dicapai dalam nilai tertimbang adalah 5 (lima), yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan yang maksimal tanpa ada sedikitpun kelemahan yang dimiliki perusahaan. Nilai terendah adalah 1 (satu), yang artinya perusahaan dalam keadaan sakit parah/terpuruk, atau perusahaan tidak memiliki kekuatan untuk bersaing. Dengan keterangan lain lingkungan bisnis memiliki peluang bisnis yang maksimal, dimana tidak ada ancaman sedikitpun yang dapat mengganggu kelancaran bisnis.

Dalam menentukan rating tertimbangya kita dapat mengalikan nilai dengan bobot tertentu. Untuk menganalisa, maka bandingkan antara jumlah nilai tertimbang dan hasil rata-rata rating dari nilai (rating) seperti yang diperoleh pada lampiran 3

Evaluasinya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Citra Produk	0.0775	4.43	0.3433
2	Citra Rumah Batik	0.0729	4.71	0.3435
3	Variasi Produk	0.0781	4.43	0.3458
4	Kualitas Produk	0.0801	4.43	0.3548
5	Cara pembayaran dengan kartu kredit	0.0557	4.57	0.2547
6	Lokasi Rumah Batik	0.0775	4.57	0.3544
7	Pelayanan terhadap Konsumen	0.0490	4.14	0.2032
8	Kualitas SDM	0.0723	4.57	0.3305
9	Biaya peningkatan mutu	0.0675	4.71	0.3182
10	Riset dan Pengembangan	0.0803	4.29	0.3442
11	Aspek Keuangan	0.0801	4.29	0.3433
				3.5358
Kelemahan				
12	Kebijakan Harga	0.0775	2.86	0.2215
13	Promosi	0.0632	2.71	0.1716
14	Saluran Distribusi	0.0682	2.57	0.1754
				0.5684
Total		1	49.14	4.1043

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 5)

Tabel 4.8
Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Daya Beli Konsumen	0.1386	3.71	0.5149
2	Pertumbuhan Pasar	0.1425	4.29	0.6109
3	Ukuran Pasar	0.1255	4.14	0.5198
4	Perubahan selera pasar	0.1209	4.00	0.4838
5	Perubahan Pendapatan Konsumen	0.1297	4.57	0.5928
6	Meningkatnya daya beli konsumen	0.1425	4.43	0.6312
				3.3533
Ancaman				
7	Pesaing baru yang potensial	0.09	2.57	0.2405
8	Hambatan memasuki pasar	0.11	2.86	0.3049
				0.5454
Total		1	30.57	3.8986

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 5)

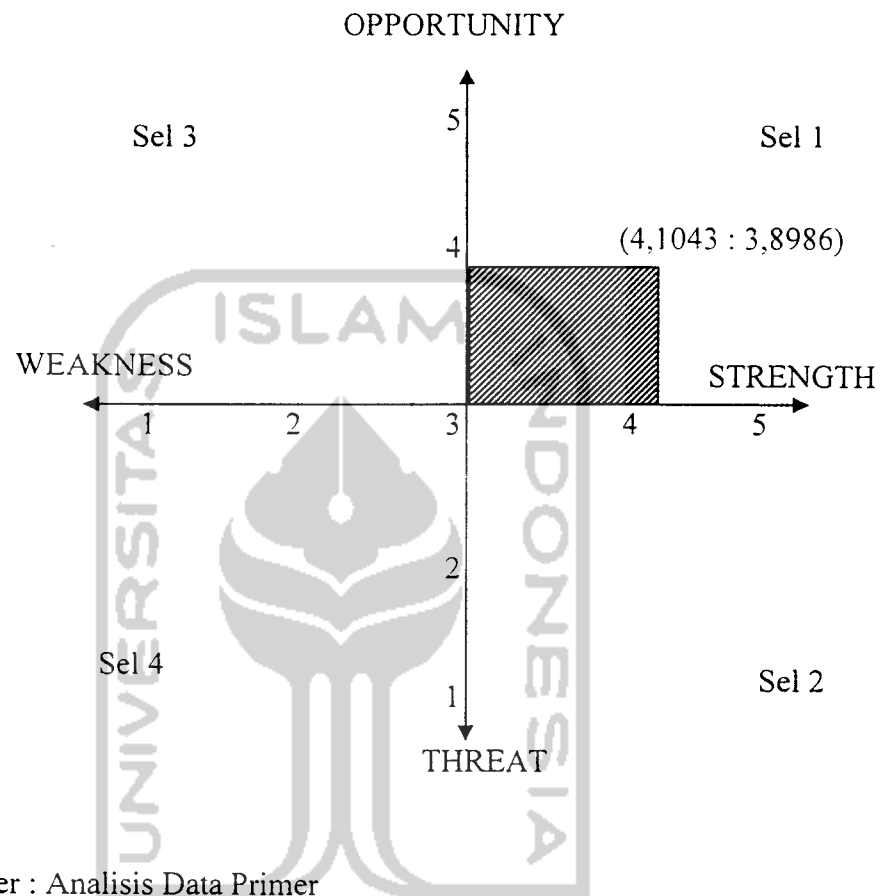
Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil bahwa evaluasi faktor internal menunjukkan kekuatan sebesar 3,5358 dan kelemahan diperoleh skor sebesar 0,5684. Penjumlahan skor kekuatan dan kelemahan diperoleh nilai sebesar 4,1043. Nilai tersebut merupakan titik matriks faktor internal dalam diagram SWOT. Sedangkan hasil evaluasi variabel eksternal (mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki rumah Batik Danar Hadi Surabaya) menunjukkan bahwa peluang sebesar 3,3533 dan ancaman diperoleh angka sebesar 0,5454. Penjumlahan dari peluang dan ancaman diperoleh angka 3,8986. Nilai ini merupakan titik matriks faktor eksternal dalam diagram SWOT

4.3.4 Penentuan Posisi Bisnis

Berdasarkan hasil skor (nilai tertimbang) pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal, maka koordinat posisi rumah Batik Danar Hadi Surabaya adalah terletak pada titik 4,1043 (Faktor internal) dan pada titik 3,8986 (faktor eksternal).

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa kategori dalam analisis ini termasuk dalam manajemen yang berani mengambil resiko (*risk takers*). Artinya bahwa jumlah nilai tertimbang diatas 3 (tiga) sampai 5 (lima) dikategorikan tinggi, sedangkan nilai diatas 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) termasuk dalam kategori medium, dan nilai antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu) termasuk dalam kategori rendah (pada MDTI). Sedangkan untuk batasan-batasan dalam diagram SWOT sendiri adalah terdiri dari dua sumbu yaitu horisontal (kekuatan-kelemahan) dan vertikal (peluang-ancaman). Sumbu horisontal dari skala 1,0 sampai 2,9 merupakan kelemahan dan 3,0 sampai 5,0 merupakan kekuatan. Begitu juga sumbu vertikal skala 1,0 sampai 3,0 merupakan ancaman dan 3,0 sampai 5,0 merupakan peluang. Dengan kata lain, skor skala $\geq 3,0$ sampai 5,0 merupakan kekuatan dan peluang. jika skor $< 3,0$ maka faktor tersebut merupakan kelemahan dan ancaman. Penjelasan dalam gambar adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Diagram SWOT



Sumber : Analisis Data Primer

Dari hasil analisis SWOT kemudian diaplikasikan ke dalam Matriks Daya Tarik Industri, guna mengetahui implikasi strategis serta rekomendasi strategis untuk perusahaan. Input matriks ini sama seperti input SWOT yaitu diperoleh dari hasil analisis internal dan eksternal dari EFE matriks. Angka-angka ini kemudian diaplikasikan ke dalam MDTI seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Matriks Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (3,66 – 5,0)	Medium (2,33-3,65)	Rendah (1,00 – 2,32)
Kekuatan Bismis	Tinggi (3,66 – 5,0)	Posisi Rumah Batik Danan Hadi Surabaya		
	Medium (2,33-3,65)			
	Rendah (1,00 – 2,32)			

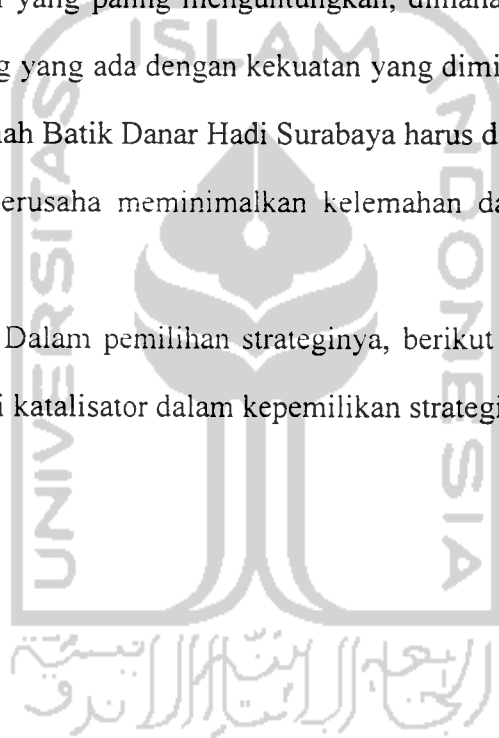
Sumber : Suwarsono, 1996 : 140

4.4. Pembahasan (Interpretasi)

4.4.1 Implikasi Strategi

Dari hasil analisis SWOT diatas (lihat gambar) terlihat bahwa perusahaan berada pada sel 1 yang merupakan sel agresif, artinya rumah Batik Danar Hadi Surabaya memiliki kekuatan dari lingkungan internal dan terdapat peluang dari lingkungan eksternalnya. Kondisi ini adalah kondisi yang paling menguntungkan, dimana terdapat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Dengan kondisi seperti ini rumah Batik Danar Hadi Surabaya harus dapat memanfaatkan peluang serta berusaha meminimalkan kelemahan dan berbagai ancaman yang ada.

Dalam pemilihan strateginya, berikut ini gambar matriks SWOT sebagai katalisator dalam kepemilikan strategi pemasaran :



Gambar 4.2
Pilihan Strategi

IFAS (Faktor Internal) EFAS (Faktor Eksternal)	STRENGTHS (S) 1) Citra Produk 2) Citra Rumah Produk 3) Variasi Produk 4) Kualitas Produk 5) Pembayaran dengan Kartu Kredit 6) Lokasi Rumah Batik 7) Pelayanan terhadap Konsumen 8) Kualitas SDM 9) Biaya Peningkatan Mutu 10) Riset dan Pengembangan 11) Aspek Keuangan	WEAKNESS (W) 1) Penetapan Harga 2) Promosi 3) Saluran Distribusi
OPPORTUNITIES (O) 1) Daya Beli Konsumen 2) Pertumbuhan Pasar 3) Ukuran Pasar 4) Perubahan Selera Pasar 5) Perub. Pendapatan konsumen 6) Meningkatnya Daya beli kons.	STRATEGI SO Perluas pasar dengan memanfaatkan daya beli konsumen, serta citra, kualitas dan variasi produk dengan memanfaatkan aspek keuangan yang ada, untuk selalu mengembangkan inovasi produk mengingat lokasi yang strategis dan kualitas SDM yang memadai.	STRATEGI WO Memperbaiki kebijakan harga karena selera pasar selalu berubah-ubah. Kebijakan harga hendaknya disesuaikan dengan perubahan pendapatan konsumen
TREATHS (T) 1) Pesaing baru potensial 2) Hambatan memasuki pasar	STRATEGI ST Pertahankan kualitas produk untuk mengantisipasi adanya struktur persaingan terutama persaingan baru masuk	STRATEGI WT Fokus pada usaha perbaikan organisasi lewat promosi dan distribusi untuk menghadapi hambatan dalam memasuki pasar.

Sedangkan dari hasil analisis MDTI (lihat tabel) menunjukkan bahwa posisi bisnis Rumah Batik Danar Hadi Surabaya terletak pada perpotongan sumbu vertikal dan sumbu horisontal bagian tinggi. Unit usaha ini adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek yang sangat baik.

Dengan implikasi strategi diatas , maka pilihan strateginya adalah sebagai berikut:

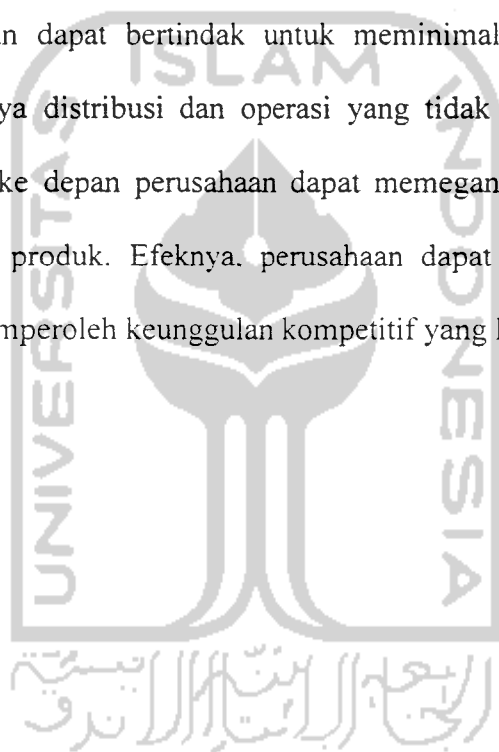
Gambar 4.3
Pilihan Strategi

		Matrik Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif	Tinggi	1. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi horisontal	3. Pertumbuhan berputar
	Medium	4. Stabilitas berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada	5. Pertumbuhan konsentrasi via integrasi horisontal stabilitas strategi tidak berubah atau strategi laba	6. Pengurangan perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
	Rendah	7. Pertumbuhan diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan kebangkrutan atau likuidasi

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001, 251

Matrik Daya Tarik Industri menunjukkan posisi bisnis rumah Batik Danar Hadi Surabaya berada pada sel 1 yang terbentuk oleh penggalan sumbu horisontal bernilai tinggi dan penggalan sumbu vertikal bernilai tinggi, dimana perusahaan memiliki peluang yang riil dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan sekaligus keunggulan kompetisi. Dengan keterangan Rumah Batik Danar Hadi Surabaya mengalami pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal. Konsentrasi integrasi vertikal bisa dilakukan perusahaan dengan mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan). Strategi ini logis untuk perusahaan dengan posisi

bersaing yang kuat di dalam industri yang menarik. Daya tarik industri membuat perusahaan tetap tinggal dalam industri tersebut. Namun demikian akan mungkin berakibat pada makin banyaknya persaingan dengan banyaknya pesaing baru yang masuk ke dalam industri, dan pesaing yang sekarang berusaha menaikkan penjualan mereka. Untuk menjaga dan bahkan meningkatkan posisi kompetitif melalui integrasi ke belakang, perusahaan dapat bertindak untuk meminimalkan biaya akuisisi sumber daya, biaya distribusi dan operasi yang tidak efisien, sedangkan melalui integrasi ke depan perusahaan dapat memegang kendali atas kualitas dan distribusi produk. Efeknya, perusahaan dapat menambah kompetensinya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih besar.



Gambar 4.4
Keuntungan dan Kerugian Integrasi Vertikal

Keuntungan	Kerugian
<p>Manfaat Internal Ekonomi integrasi mengurangi biaya dengan menghilangkan langkah, biaya <i>overhead</i> yang terduplikasi, dan memotong biaya (yang tergantung teknologi)</p> <p>Koordinasi kegiatan yang lebih baik mengurangi persediaan dan biaya lain</p> <p>Menghindari tugas-tugas yang memakan waktu, seperti <i>shopping</i> harga, komunikasi rincian rancangan, atau perjanjian negosiasi</p>	<p>Biaya Internal Kebutuhan akan biaya tambahan untuk mengkoordinasi integrasi vertikal akan menaikkan biaya</p> <p>Beban kapasitas berlebihan dari pabrik-pabrik berskala efisien minimum yang tidak seimbang</p> <p>Perusahaan terintegrasi vertikal yang diorganisasi dengan buruk tidak mendapatkan sinergi yang mengganti biaya tinggi</p>
<p>Manfaat Kompetitif Menghindari penyitaan input, layanan atau pasar</p> <p>Pemasaran atau pengawasan teknologi yang lebih baik</p> <p>Adanya peluang untuk menciptakan differensiasi produk (menambah nilai tambah)</p> <p>Adanya pengawasan superior terhadap lingkungan ekonomi perusahaan (kekuatan pasar)</p> <p>Menciptakan kredibilitas bagi produk baru</p> <p>Sinergi dapat diciptakan dengan mengkoordinasi kegiatan vertikal</p>	<p>Biaya Kompetitif Proses yang ketinggalan jaman, mungkin terus berlanjut</p> <p>Menciptakan hambatan mobilitas (atau keluar)</p> <p>Mengaitkan perusahaan dengan bisnis yang tidak sehat</p> <p>Kehilangan akses kepada informasi dari pemasok atau distributor</p> <p>Sinergi yang diciptakan mungkin terlalu dinilai tinggi</p> <p>Manajer berintegrasi sebelum memikirkan cara paling tepat untuk melakukan</p>

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001 : 206

4.4.2 Rekomendasi Strategi

a. Rancangan Strategi Agresif

1) Formulasi Tujuan

Rumah Batik Danar Hadi Surabaya yang bergerak dalam industri tekstil terutama batik adalah perusahaan yang memperoleh keuntungan berupa materi atas usahanya.

2) Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing

Formula persaingan yang tepat untuk diterapkan pada rumah Batik Danar Hadi Surabaya adalah konsentrasi melalui integritas vertikal, mengingat pesaing baru yang masuk merupakan ancaman bagi perusahaan. Serta perlunya menerapkan strategi SO, yaitu melakukan perluasan pasar, dengan memanfaatkan daya beli konsumen, serta citra, kualitas dan variasi produk dan memanfaatkan aspek keuangan yang ada, untuk selalu mengembangkan inovasi produk mengingat lokasi yang strategis dan kualitas SDM yang memadai.

3) Formulasi Strategi Pertumbuhan

Formulasi strategi pengembangan pasar (*market development*) baik diterapkan formulasi ini dengan menitikberatkan pada proses pengenalan produk-produk terbaru dan meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan mutu yang sudah ada.

b. Tahap Penerapan (Implementasi)

- 1) Sistem teknis, pengalokasian sumber daya dan pembuatan struktur organisasi.
- 2) Sistem manajerial, menyempurnakan sistem kepemimpinan dan tanggung jawab
- 3) Sistem budaya, menentukan proses tingkah laku anggota organisasi.

4.5. Perbedaan dan Persamaan Analisis SWOT dan MDTI

Analisis SWOT dan MDTI yang digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini memiliki kesamaan pada penggunaan variabel internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki perusahaan. Kedua analisis ini masing-masing memiliki 2 sumbu, masing-masing adalah sumbu vertikal dan horizontal.

Setelah kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman perusahaan diketahui, maka dijadikan dasar bagi penentuan posisi perusahaan dan strategi yang akan digunakan. Pada analisis SWOT, penyusunan alternatif strategi yang didasarkan pada keempat aspek tersebut diimplementasikan kedalam 4 sel alternatif strategi (S-O, S-T, W-O, W-T) berdasarkan hasil perhitungan indikator variabel internal dan eksternal.

Pada analisis MDTI, kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dimiliki perusahaan dijadikan dasar dalam penyusunan matrik alternatif

strategi yang tersusun atas 9 sel, dimana nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal sedangkan nilai variabel internal pada sumbu vertikal. Posisi bisnis diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rumah Batik Danar Hadi Surabaya terletak pada titik 4,1043 (variabel internal) dan 3,8986 (variabel eksternal) yang didapat dari perhitungan nilai tertimbang variabel internal dan eksternal. Pada diagram SWOT, perusahaan berada pada posisi S-O (kuat). Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang tinggi ditinjau dari faktor eksternalnya, sehingga strategi yang cocok diaplikasikan adalah mendukung strategi agresif, yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya.

Dari hasil analisis SWOT tersebut kemudian diaplikasikan kedalam MDTI untuk mengetahui implikasi strategis serta rekomendasi strategi untuk perusahaan. Input matriksnya sama seperti input SWOT yang diperoleh dari hasil analisis internal dan eksternal dari EFE matriks yang kemudian diaplikasikan kedalam MDTI. Dari hasil analisis MDTI diketahui bahwa posisi bisnis perusahaan terletak pada perpotongan sumbu vertikal dan sumbu horizontal bagian tinggi. Unit usaha ini adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan berprospek sangat baik. Perusahaan berada pada posisi kekuatan bisnis tinggi dengan daya tarik industri yang tinggi pula, sehingga berada pada posisi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi

vertikal. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui keterkaitan antara analisis SWOT dan MDTI yang digunakan sebagai alat analisis strategi pemasaran.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah di bahas pada bab sebelumnya, maka berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik antara lain:

1. Posisi Rumah Batik Danar Hadi Surabaya berada pada sel 1 diagram SWOT , angka untuk sumbu vertikal (peluang dan ancaman) sebesar 4.1043. dan sumbu horisonal (kekuatan dan kelemahan) sebesar 3.8986.
2. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Rumah Batik Danar Hadi Surabaya mempunyai kekuatan yang tinggi dari faktor internalnya dan mempunyai peluang yang tinggi dari faktor eksternalnya, sehingga strategi yang cocok untuk pemasarannya adalah Strategi S-O (Strength – Opportunity) dimana perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya.
3. Posisi bisnis Rumah Batik Danar Hadi Surabaya pada masa yang akan datang sangat menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih baik. Berdasarkan analisis MDTI yang dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan Matriks Daya Tarik Industri maka dapat disimpulkan bahwa Rumah Batik Danar Hadi Surabaya memiliki kekuatan berupa citra produk, citra rumah batik, variasi produk, kualitas produk, cara pembayaran dengan kartu kredit, lokasi rumah batik, pelayanan terhadap konsumen, kualitas SDM, biaya peningkatan mutu, riset dan pengembangan dan aspek keuangan. Dengan kekuatan yang dimiliki

tersebut, Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dapat memanfaatkan peluang (Daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, ukuran pasar, perubahan selera pasar, perubahan pendapatan konsumen, dan meningkatnya daya beli konsumen) untuk memperluas jaringan pasar (hingga pasar manca negara misalnya kerjasama dengan mitra-mitra-usaha di Asia Tenggara).

4. Pada Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) posisi bisnis rumah Batik Danar Hadi Surabaya berada pada sel 1, yaitu posisi yang terbentuk oleh sumbu vertikal (kekuatan bisnis) bernilai “kuat” dan sumbu horisontal (daya tarik industri) yang bernilai “tinggi”. Posisi ini merupakan posisi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal.
5. Dari hasil analisa dapat dirumuskan strategi pemasaran yang dapat dijalankan oleh Rumah Batik Danar Hadi Surabaya antara lain :
 - a. Strategi keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan kualitas manajerial perusahaan.
 - b. Strategi pertumbuhan yaitu menyediakan dana untuk perkembangan perusahaan, serta melakukan pengambilan alihan peran yang semula dipegang oleh pemasok (integrasi ke belakang) dan distributor (integrasi ke depan).

5.2 Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada Rumah Batik Danar Hadi Surabaya adalah sebagai berikut:

Agar perusahaan dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada maka perusahaan harus memperhatikan aspek bauran pemasaran yaitu:

- a. Mempertahankan citra dan kualitas produk dengan melakukan pengontrolan secara periodik terhadap produk yang dihasilkan. Ini bertujuan agar produk dapat bertahan di pasar serta mampu menghadapi pesaing, baik pesaing yang sudah ada maupun pesaing yang baru masuk.
- b. Menetapkan kebijakan penetapan harga secara lebih konsisten sehingga harga dapat lebih kompetitif dengan pesaingnya.
- c. Distribusi yang lebih luas untuk menjangkau pangsa pasar nasional dan internasional.
- d. Terus meningkatkan kegiatan promosi melalui kegiatan pameran-pameran secara berkala baik di kota Surabaya dan sekitarnya. Promosi lewat iklan di media elektronik, atau menjadi sponsor produk pada *event-event* yang berskala nasional sehingga hasil produk lebih dikenal oleh masyarakat luas.
- e. Dengan Strategi SO (Strength – Opportunity) dan Konsentrasi via integrasi vertikal yang akan dijalankan, Rumah Batik Danar Hadi Surabaya harus mampu menciptakan *brand image* tersendiri, yang membedakan produk Rumah Batik Danar Hadi Surabaya dengan produk pesaing. Hal ini penting guna menjangkau pangsa pasar yang lebih luas serta menghadapi persaingan di industri tekstil terutama industri batik.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandra, Gregorius. (2002). *Strategi dan Program Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Istijanto. M.M., M. Com. (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1. Edisi Kesebelas. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia
- Philip Kotler, Swee Hong Ang, Siew Meng Leong, Chin Tiong Tan. (2005). *Manajemen Pemasaran Sudut Pandang Asia*. Jilid 2. Edisi Ketiga. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- _____, Paul N Bloom. (1997). *Teknik dan Strategi Memasarkan Jasa Profesional*. Jakarta: Gramedia
- Porter, Michael E. (1993). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- _____, Agus Maulana. (1989). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga
- Rangkuti, Fredi. (1997). *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Gramedia.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (1989). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Stanton, William. (1998). *Prinsip Pemasaran I*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Suwarsono. (2002). *Manajemen Strategi, Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Swastha, Basu dan Irawan. (1990). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty. hal 67.
- Tjiptono, Fandy. (2000). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wahyudi, Sri. (1996) *Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Yogyakarta. hal 16
- Winardi. (2001). *Strategi Pemasaran*. Bandung: Mandar Maju

LAMPIRAN



PT. BATIK *Danar Hadi*

JL. DIPONEGORO NO. 184 SURABAYA 60264

Telp. (031) 5681860 - 5682136

Fax. (031) 5682136

Email : rbdhsby2@indo.net.id

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Atik Irawati, SE.
Jabatan : Pimpinan PT. Batik DANAR HADI Cabang Surabaya
Alamat : Jl. Diponegoro No. 184 Surabaya

Menerangkan bahwa :

N a m a : Ika Sekartaji
No. Mhs : 02311439
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Rumah Batik Danar Hadi Surabaya
Unieversitas : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Pemasaran
Waktu Penelitian : 10 OKTObER 2005 - Desember 2005

Telah mengadakan penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi di PT. Batik Danar Hadi Cabang Surabaya.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 24 Januari 2006

PT. Batik DANAR HADI Cabang Surabaya



BANG SURABAYA

Atik Irawati, SE.

Pimpinan

LAMPIRAN 1

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Sdr/i

Pihak Manajemen

Rumah Batik Danar Hadi Surabaya

Dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul “ **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN RUMAH BATIK DANAR HADI SURABAYA** “ sebagai tugas akhir dan bersifat keilmuan, penulis menginginkan beberapa informasi dari Anda yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi. Bersama ini saya mohon kesediaan Anda untuk berkenan meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan yang penulis sediakan.

Informasi yang akan Anda berikan tidak akan digunakan untuk kepentingan yang lain kecuali hanya untuk kepentingan survey bagi penyusunan skripsi ini. Atas bantuan dan kerjasamanya penulis mengucapkan terima kasih.

Hormat Peneliti,

Ika Sekartaji

Mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen

Daftar Pertanyaan

Berikan pendapat Anda mengenai pertanyaan tersebut dibawah ini dengan memberikan tanda silang (x) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

TABEL 1
Variabel internal

Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan					Tingkat Kepentingan				
	STB	TB	N	B	SB	STP	TP	N	P	SP
Citra Produk										
Citra Rumah Batik										
Variasi Produk										
Kualitas Produk										
Penetapan Harga										
Cara pembayaran dengan kartu kredit										
Lokasi Rumah Batik										
Promosi										
Pelayanan terhadap konsumen										
Kualitas SDM										
Biaya peningkatan mutu										
Saluran distribusi										
Riset dan pengembangan										
Aspek keuangan										

Ket :

- 1 : STB (Sangat Tidak Baik)
- 2 : TB (Tidak Baik)
- 3 : N (Netral)
- 4 : B (Baik)
- 5 : SB (Sangat Baik)

Ket :

- 1 : STP (Sangat Tidak Penting)
- 2 : TP (Tidak Penting)
- 3 : N (Netral)
- 4 : P (Penting)
- 5 : SP (Sangat Penting)

TABEL 2
Variabel eksternal

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan					Tingkat Kepentingan				
	STB	TB	N	B	SB	STP	TP	N	P	TP
Daya beli konsumen										
Pertumbuhan pasar										
Ukuran pasar										
Pesaing baru yang potensial										
Hambatan memasuki pasar										
Perubahan selera pasar										
Perubahan pendapatan konsumen										
Meningkatnya daya beli konsumen										

Ket :

- 1 : STB (Sangat Tidak Baik)
- 2 : TB (Tidak Baik)
- 3 : N (Netral)
- 4 : B (Baik)
- 5 : SB (Sangat Baik)

Ket :

- 1 : STP (Sangat Tidak Penting)
- 2 : TP (Tidak Penting)
- 3 : N (Netral)
- 4 : P (Penting)
- 5 : SP (Sangat Penting)

LAMPIRAN 2
Uji Validitas Internal

Correlations

		TOT INT
INT1A	Pearson Correlation	.955**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT2A	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT3A	Pearson Correlation	.955**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT4A	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT5A	Pearson Correlation	.807*
	Sig. (2-tailed)	.028
	N	7
INT6A	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT7A	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT8A	Pearson Correlation	.897**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	7
INT9A	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	7
INT10A	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	7
INT11A	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT12A	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
INT13A	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT14A	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT1B	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT2B	Pearson Correlation	.865*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	7

Correlations

		TOT INT
INT3B	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	7
INT4B	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT5B	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT6B	Pearson Correlation	.849*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	7
INT7B	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT8B	Pearson Correlation	.834*
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	7
INT9B	Pearson Correlation	.904**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	7
INT10B	Pearson Correlation	.939**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
INT11B	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	7
INT12B	Pearson Correlation	.846*
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	7
INT13B	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
INT14B	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
TOT_INT	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	7

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Validitas Eksternal

Correlations

		TOT EKS
EKS1A	Pearson Correlation	.848*
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	7
EKS2A	Pearson Correlation	.904**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	7
EKS3A	Pearson Correlation	.902**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	7
EKS4A	Pearson Correlation	.867*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	7
EKS5A	Pearson Correlation	.867*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	7
EKS6A	Pearson Correlation	.869*
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	7
EKS7A	Pearson Correlation	.941**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
EKS8A	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS1B	Pearson Correlation	.971**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS2B	Pearson Correlation	.922**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
EKS3B	Pearson Correlation	.887**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	7
EKS4B	Pearson Correlation	.922**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	7
EKS5B	Pearson Correlation	.942**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
EKS6B	Pearson Correlation	.942**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7
EKS7B	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	7
EKS8B	Pearson Correlation	.941**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	7

Correlations

		TOT_EKS
TOT_EKS	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	7

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Reliability Internal

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	7.0	N of Items =	28
Correlation between forms =	.9555	Equal-length Spearman-Brown =	.9772
Guttman Split-half =	.9769	Unequal-length Spearman-Brown =	.9772
14 Items in part 1		14 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.9920	Alpha for part 2 =	.9870

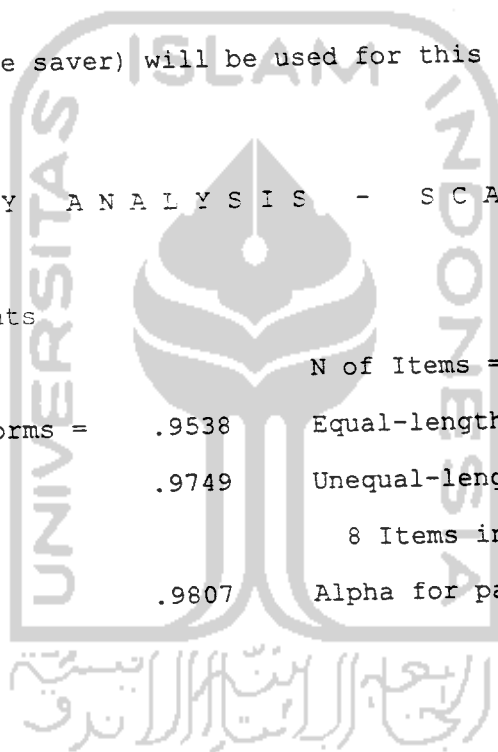
Reliability Eksternal

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =	7.0	N of Items =	16
Correlation between forms =	.9538	Equal-length Spearman-Brown =	.9763
Guttman Split-half =	.9749	Unequal-length Spearman-Brown =	.9763
8 Items in part 1		8 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	.9807	Alpha for part 2 =	.9776



Penilaian Kemampuan Variabel Internal Rumah Batik Danar Hadi Surabaya

No	Variabel Internal	Pimpinan	Manajer Pusat	Manajer Cabang	Manajer Administrasi & Keuangan	Manajer Logistik	Manajer Pemasaran	Manajer Personalia & Umum	Rata-rata Nilai
1	Citra Produk	5	5	4	4	4	5	4	4.43
2	Citra Rumah Batik	5	5	4	5	4	5	5	4.71
3	Variasi Produk	5	5	4	4	4	5	4	4.43
4	Kualitas Produk	5	5	4	4	4	4	5	4.43
5	Penetapan Harga	4	3	2	2	2	3	4	2.86
6	Cara pembayaran dengan kartu kredit	5	5	4	4	5	4	5	4.57
7	Lokasi Rumah Batik	5	5	4	4	4	5	5	4.57
8	Promosi	4	4	2	3	3	1	2	2.71
9	Pelayanan terhadap Konsumen	4	5	4	3	4	4	5	4.14
10	Kualitas SDM	5	5	4	4	4	5	5	4.57
11	Biaya peningkatan mutu	5	5	4	5	4	5	5	4.71
12	Saluran Distribusi	3	3	2	3	2	2	3	2.57
13	Riset dan Pengembangan	5	5	4	4	4	4	4	4.29
14	Aspek Keuangan	5	5	4	3	4	4	5	4.29

LAMPIRAN 4
Jawaban Kepentingan Variabel Eksternal Rumah Batik Danar Hadi Surabaya

No	Variabel Eksternal	Pimpinan	Manajer Pusat	Manajer Cabang	Manajer Administrasi & Keuangan	Manajer Logistik	Manajer Pemasaran	Manajer Personalia & Umum
1	Daya Beli Konsumen	4	4	5	4	5	4	5
2	Pertumbuhan Pasar	5	5	5	4	4	4	5
3	Ukuran Pasar	4	4	4	4	4	4	4
4	Pesaing baru yang potensial	3	4	3	3	2	3	3
5	Hambatan memasuki pasar	3	4	4	3	3	3	4
6	Perubahan selera pasar	4	4	4	3	4	5	3
7	Perubahan Pendapatan Konsumen	4	4	4	4	4	4	5
8	Meningkatnya daya beli konsumen	5	5	5	4	4	4	5
	Jumlah	32	34	34	29	30	31	34

Nilai Bobot Pengaruh Variabel Eksternal Rumah Batik Danar Hadi Surabaya

No	Variabel Eksternal	Pimpinan	Manajer Pusat	Manajer Cabang	Manajer Administrasi & Keuangan	Manajer Logistik	Manajer Pemasaran	Manajer Personalia & Umum	Proporsi Bobot
1	Daya Beli Konsumen	0.13	0.12	0.15	0.14	0.17	0.13	0.15	0.1386
2	Pertumbuhan Pasar	0.16	0.15	0.15	0.14	0.13	0.13	0.15	0.1425
3	Ukuran Pasar	0.13	0.12	0.12	0.14	0.13	0.13	0.12	0.1255
4	Pesaing baru yang potensial	0.09	0.12	0.09	0.10	0.07	0.10	0.09	0.0935
5	Hambatan memasuki pasar	0.09	0.12	0.12	0.10	0.10	0.10	0.12	0.1067
6	Perubahan selera pasar	0.13	0.12	0.12	0.10	0.13	0.16	0.09	0.1209
7	Perubahan Pendapatan Konsumen	0.13	0.12	0.12	0.14	0.13	0.13	0.15	0.1297
8	Meningkatnya daya beli konsumen	0.16	0.15	0.15	0.14	0.13	0.13	0.15	0.1425
	Jumlah	1	1	1	1	1	1	1	1

0,125

Penilaian Tingkat Kemampuan Variabel Eksternal Rumah Batik Danar Hadi Surabaya

No	Variabel Eksternal	Pimpinan	Manajer Pusat	Manajer Cabang	Manajer Administrasi & Keuangan	Manajer Logistik	Manajer Pemasaran	Manajer Personalia & Umum	Rata-rata Nilai
1	Daya Beli Konsumen	3	4	4	4	3	4	4	3.71
2	Pertumbuhan Pasar	5	4	4	3	4	5	5	4.29
3	Ukuran Pasar	5	4	4	3	4	4	5	4.14
4	Pesang baru yang potensial	4	3	3	2	1	2	3	2.57
5	Hambatan memasuki pasar	3	3	2	2	3	3	4	2.86
6	Perubahan selera pasar	4	5	4	3	4	4	4	4.00
7	Perubahan Pendapatan Konsumen	5	5	5	4	4	4	5	4.57
8	Meningkatnya daya beli konsumen	5	4	5	3	5	4	5	4.43



LAMPIRAN 5

NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL INTERNAL

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Citra Produk	0.0775	4.43	0.3433
2	Citra Rumah Batik	0.0729	4.71	0.3435
3	Variasi Produk	0.0781	4.43	0.3458
4	Kualitas Produk	0.0801	4.43	0.3548
5	Cara pembayaran dengan kartu kredit	0.0557	4.57	0.2547
6	Lokasi Rumah Batik	0.0775	4.57	0.3544
7	Pelayanan terhadap Konsumen	0.0490	4.14	0.2032
8	Kualitas SDM	0.0723	4.57	0.3305
9	Biaya peningkatan mutu	0.0675	4.71	0.3182
10	Riset dan Pengembangan	0.0803	4.29	0.3442
11	Aspek Keuangan	0.0801	4.29	0.3433
				3.5358
Kelemahan				
12	Kebijakan Harga	0.0775	2.86	0.2215
13	Promosi	0.0632	2.71	0.1716
14	Saluran Distribusi	0.0682	2.57	0.1754
				0.5684
Total		1	49.14	4.1043

NILAI RATA-RATA TERTIMBANG VARIABEL EKSTERNAL

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang				
1	Daya Beli Konsumen	0.1386	3.71	0.5149
2	Pertumbuhan Pasar	0.1425	4.29	0.6109
3	Ukuran Pasar	0.1255	4.14	0.5198
4	Perubahan selera pasar	0.1209	4.00	0.4838
5	Perubahan Pendapatan Konsumen	0.1297	4.57	0.5928
6	Meningkatnya daya beli konsumen	0.1425	4.43	0.6312
				3.3533
Ancaman				
7	Pesaing baru yang potensial	0.09	2.57	0.2405
8	Hambatan memasuki pasar	0.11	2.86	0.3049
				0.5454
Total		1	30.57	3.8986