

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN  
PADA PERUSAHAAN TEKSTIL KUSUMATEX,  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**Ditulis oleh**

**Nama : Sekar Wulandari  
Nomor Mahasiswa : 00311396  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

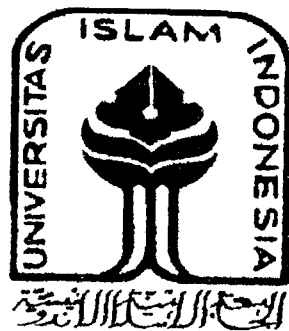
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

**2005**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN  
PADA PERUSAHAAN TEKSTIL KUSUMATEX,  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjan Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



**Ditulis oleh**

**Nama : Sekar Wulandari**  
**Nomor Mahasiswa : 00311396**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Pemasaran**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA**

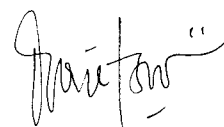
**2005**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Januari 2005

Penulis,



Sekar Wulandari

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Analisis Strategi Pemasaran  
Pada Perusahaan Tekstil Kusumatex, Yogyakarta

Nama : Sekar Wulandari  
Nomor Mahasiswa : 00311396  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, Januari 2005

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing,



Drs. Suwarsono Muhammad, MA

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

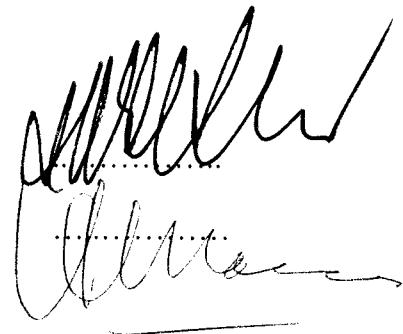
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TEKSTIL  
KUSUMATEX YOGYAKARTA**

**Disusun Oleh: SEKAR WULANDARI  
Nomor mahasiswa: 00311396**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 18 Februari 2005


Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Suwarsono, MA

Penguji : Drs. Al Hasin, MBA



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



  
Drs. Suwarsono, MA

## ABSTRAC

To face the competition company have to do the good business strategy, because many company have grow and very competitive, taken from the background of this matter the writer wants to take the title “ Analysis Of Marketing Strategy In Kusumatex Textile Company, Yogyakarta.

The aim of the research is to know the business position and what kind of competitive strategy that suitable for Kusumatex textile company to face the competition. In this research, writer using MDTI matrix analysis with 5 scale (likert scale) the step in matrix MDTI analyze is identificate the internal and external variable, mark the internal and external variable , and decide the company position. Besides those, the writer also using SWOT matrix to describe the alternative strategy for more detail and clear for the company. The result of those analysis will be merger to get grand strategy for the company.

Result of this research showing that the company has mark for external variable is 2,737 and mark of internal variable is 2,872. The company business position is in the cell growth selective category ( medium ), the strategy implication for the company are grow according to market segment, specialization, and selective investation. Then the result of SWOT analysis are S-O alternative strategy ( the company to make the effort use power and chance ), W-O strategy ( generally the company back turn around, it is handle the internal weakness to gain the chance ), S-T strategy ( the company creates a synergy using their power to face the threath ), W-T strategy ( the company implement this strategy with minimalized the weakness avoid the threath ). The result of those analysis, the writer got grand strategy for the company, to grow according the market segment is focus to the a kind of segment. Keeping the specialization with increase quality service for customer. Selective investation is recommended to use modern technology to got quality product.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Skripsi ini kupersembahkan teruntuk:*

*♣ Bapakku H. Imam Suparto dan Ibuku Hj. Nanik Purwanti*

*yang senantiasa*

*memberikan kasih dan sayangnya*

*serta memberikan spirit baik materi maupun material*

*♣ Kakakku dan adikku Mas Andi dan Dik Intan*

*♣ The Best I ever Had seseorang yang selalu ada dihati*

## MOTTO

Orang-orang yang besar adalah bukan yang otaknya sempurna melainkan orang-orang yang dapat mempergunakan yang terbaik dari otaknya yang tidak sempurna (Aristoteles)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka manakala kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhan mulah hendaknya kamu berharap. (Q.S Al Insyirah :6-8)

.....Niscaya Allah SWT akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan.....(Q.S Al Mujadilah :11)

Akal merupakan cahaya dalam kegelapan, sedangkan amarah merupakan kegelapan ditengah terang cahaya. Waspadalah, biarlah akal bukan amarah yang menjadi petunjuk jalan. Tuhan tidak membuat kegelapan, Dia menganugerahi akal dan ilmu. (Kahlil Gibran)



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah serta inayah –Nya, kepada penulis sehingga skripsi yang berjudul “ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TEKSTIL KUSUMATEX, YOGYAKARTA” dapat terselesaikan.

Skripsi ini penulis ajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini banyak menemui kesulitan dan hambatan, namun berkat adanya bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak, maka penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itulah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan keselamatan dan kesempatan bagi penulis untuk bisa belajar dan hidup hingga saat ini.
2. Bapak Drs Suwarsono, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sekaligus selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan nasehat dalam penyusunan skripsi dari awal sampai selesai
3. Para Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Nuryatin selaku Manajer PT Tekstil Kusumatex yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian
5. Saudara Aris bagian administrasi PT Tekstil Kusumatek yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data

6. Kedua Orang tua saya dan adik – adik saya yang telah memberikan bantuan secara moral dan material yang tidak ternilai
7. Sahabatku Endri dan Diah yang selalu siap membantu,yang selalu memberikan dorongan dan tempat buat berbagi cerita “U ‘R my best friend”
8. Tyas, Ulfa, Tatik, Yulia, untuk bantuannya dan dorongan serta perhatiannya
9. Tony, Hestiningtyas sebagai tempat untuk bertukar pikiran dan pendapat.

Dan semua pihak yang membantu lancarnya penyusunan skripsi ini yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT, membalas segala pengorbanan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.*Amien...*

Dengan selesainya skripsi ini, penulis sudah berusaha semaksimal mungkin, namun walaupun ada kekurangan dalam penulisannya, penulis mohon maaf dan senantiasa membuka saran dan kritik yang membangun.

Semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wasallamu’alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Januari 2005

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Judul Skripsi.....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi.....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	vi
Abstrac.....	vii
Halaman Persembahan.....	viii
Halaman Motto.....	ix
Kata Pengantar.....	x
Daftar Isi.....	xii
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar.....	xvi
Daftar Lampiran.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Pengertian Strategi.....	7
2.2 Peran Strategi.....	8
2.3 Manajemen Strategi.....	8
2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi.....	9
2.3.2 Manfaat Manajemen Strategi.....	13

2.3.3 Komponen Pokok Manajemen Strategik .....	14
2.4 Pengertian Strategi Pemasaran.....	16
2.5 Pemilihan Strategi .....	18
2.5.1 Macam-Macam Strategi.....	18
2.5.2 Tahapan Perencanaan Strategi.....	21
2.6 Martik Daya Tarik Industri.....	22
2.7 Analisis SWOT. ....	26
BAB III METODE PENELITIAN .....	31
3.1 Lokasi Penelitian.....	31
3.2 Gambaran Umum Perusahaan.....	31
3.2.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	31
3.2.2. Tujuan Perusahaan.....	32
3.2.3. Lokasi Perusahaan .....	33
3.2.4. Struktur Organisasi Perusahaan.....	35
3.2.5. Personalia .....	39
3.2.6. Produksi .....	44
3.2.7. Pemasaran .....	50
3.3 Variabel Penelitian .....	53
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	53
3.5 Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6 Populasi dan Sampel .....	58
3.7 Metode Analisis Data .....	58
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	67
4.1 Identifikasi Variabel Perusahaan .....	67
4.1.1 Variabel Eksternal Perusahaan.....	67
4.1.2 Variabel Internal Perusahaan .....	71
4.2 Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan .....	75
4.2.1 Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan.....	75
4.2.2 Penilaian Variabel Internal Perusahaan .....	82

4.3 Penentuan Posisi Bisnis.....	87
4.4 Analisis Matrik SWOT.....	92
4.5 Grand Strategy .....	96
BABA V KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
5.1 Kesimpulan .....	99
5.2 Saran.....	101
Daftar Pustaka .....	103

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1. Tenaga Kerja Perusahaan Tekstil Kusumatex.....	39
3.2. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	61
3.3. Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	62
3.4. Matrik Daya Tarik Industri .....	63
3.5. Berbagai Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri.....	64
3.6. Alternatif Strategi SWOT.....	65
4.1. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal.....	77
4.2. Nilai Tertimbang Variabel Internal.....	82
4.3. Matrik Daya Tarik Industri .....	89
4.4. Berbagai Pilihan Strategis .....	90
4.5. Matrik SWOT.....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Model Manajemen Strategik .....	11
2.2. Komponen Pokok Manajemen Strategi .....	14
2.3. Skala Prioritas Investasi .....	23
2.4. Berbagai Pilihan Strategi Matrik Daya Tarik Industri .....	24
3.1. Denah Perusahaan Tekstil Kusumatek.....	34
3.2. Struktur Organisasi Perusahaan Tekstil Kusumatek.....	36
3.3. Skema Proses Produksi Perusahaan Tekstil Kusumatek.....	50
3.4. Saluran Distribusi Langsung Perusahaan Tekstil Kusumatek.....	52
4.2. Saluran Distribusi Tidak Langsung Perusahaan Tekstil Kusumatek.....	53

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. LATAR BELAKANG**

Perkembangan dan pertumbuhan dunia usaha di Indonesia, baik itu perusahaan besar ataupun perusahaan kecil akan sangat membantu dalam usaha peningkatan pendapatan nasional maupun membantu pemerintah dalam usaha membuka lapangan pekerjaan.

Pertumbuhan perekonomian yang cepat, perkembangan teknologi modern di era globalisasi, serta krisis ekonomi yang melanda berbagai negara berkembang khususnya dikawasan Asia dan terutama Indonesia beberapa tahun terakhir mengakibatkan persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Karena itu keberhasilan usaha yang dijalankan pada umumnya tergantung pada keahlian dibidang pemasaran disamping bidang produksi, personalia dan keuangan.

Semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang tumbuh dan berkembang saat ini. Dengan keadaan ekonomi yang kurang menentu mengakibatkan iklim persaingan semakin meningkat. Persaingan ketat yang terjadi dalam suatu industri merupakan suatu hal yang wajar. Hal ini justru akan mendorong perusahaan untuk meningkatkan produksi dan akan menjaga mutu dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dan mempertahankan eksistensinya dengan melihat dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada.

Sejak krisis ekonomi melanda Indonesia, permintaan pasar tekstil menurun, hal ini mengakibatkan tidak kecil perusahaan yang mampu untuk tetap bertahan. Untuk dapat bertahan, perusahaan harus menetapkan tujuan yang ingin



dicapai seperti memperoleh laba, mencapai volume penjualan tertentu, mempertahankan kelangsungan hidup dan memperoleh pangsa pasar yang luas. Berbagai cara dan strategi dikembangkan untuk dapat menghadapi berbagai tantangan dari para pesaingnya. Untuk dapat menghadapi berbagai tantangan tersebut manajemen perusahaan perlu memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal disamping faktor internal perusahaan yang tidak kalah penting. Dari faktor eksternal akan timbul peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), sedangkan dari penguasaan faktor internal akan dapat diketahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*)

Di era persaingan yang semakin ketat ini perusahaan dituntut selalu dapat merumuskan strategi pemasaran yang paling tepat untuk mengantisipasi dari ancaman-ancaman (*threats*) persaingan dan memanfaatkan berbagai peluang yang muncul dari lingkungan ekonomi, sosial budaya, teknologi dan lainnya. Bila terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan walau sekecil apapun akan mengakibatkan hilangnya kesempatan perusahaan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan hasil penjualan dan pangsa pasarnya. Hal ini merupakan sesuatu yang harus dihindari dan apabila terlanjur, haruslah segera dapat ditanggulangi dengan serangkaian perencanaan dan langkah perbaikan yang terumuskan dalam suatu strategi yang semuanya itu akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran, perencanaan strategi dan manajemen strategi yang tepat.

Dengan adanya persaingan yang semakin ketat ini, maka semakin disadari perlunya suatu strategi pemasaran, dimana perusahaan harus meninggalkan cara

kuno yang sederhana yaitu hanya dengan menjual dan memproduksi saja tanpa memikirkan hal-hal lain yang lebih mendalam tentang bagaimana cara yang harus ditempuh untuk memenuhi tidak hanya apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, namun lebih dari itu harus berusaha untuk memenuhi apa yang diharapkan oleh konsumen.

Adapun perumusan strategi pemasaran menurut Phillip Kotler (1991:65) adalah sebagai berikut:

**Strategi pemasaran adalah logika pemasaran, dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran dari perusahaan bauran pemasaran dan alokasi pemasaran.**

Untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing diperlukan strategi. Pemilihan strategi merupakan suatu keputusan, yang akan menentukan masa depan perusahaan. Strategi berorientasi ke depan, dirancang untuk dicapai dalam beberapa tahun yang akan datang dan didasarkan pada asumsi manajemen tentang berbagai peristiwa yang sedang dan akan terjadi, sehingga perusahaan membutuhkan analisis perencanaan strategis. Perencanaan Strategis menurut Phillip Kotler (1991:71) adalah sebagai berikut:

**Perencanaan strategis adalah Proses manajerial untuk mengembangkn dan menjaga agar sasaran, keahlian dan sumber daya perusahaan sesuai dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah, dan tujuannya adalah terus menerus mempelajari bisnis dan produk perusahaan**

**sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.**

Sedangkan manajemen strategi menurut Suwarsono (2000:6) dapat diartikan sebagai berikut:

**Usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.**

Dengan demikian strategi pemasaran sangat menentukan dalam pengambilan keputusan untuk dapat mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, sehingga perusahaan mampu untuk mempertahankan dirinya pada posisi yang mantap dan perusahaan dapat menahan tekanan-tekanan baik dari pesaing, pelanggan, maupun pemasok hal ini akan mendukung perusahaan untuk mampu mencapai target sasaran, mempertahankan pasar, serta memperluas pasar yang ada.

Mengingat arti penting Strategi pemasaran tersebut penulis mengangkat masalah **Analisis Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Tekstil Kusumatex di Jogjakarta.**

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

Maksud dari perumusan masalah adalah untuk memperjelas dan merupakan pedoman kerja bagi penulis serta mencegah kesimpangsiuran dalam pembatasan masalah.

Atas dasar ulasan diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

- Bagaimana kondisi atau keadan perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta dalam pelaksanaan strategi pemasarannya?
- Altrnatif strategi pemasaran apakah yang tepat untuk diterapkan bagi perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta?

### **1.3. BATASAN MASALAH**

Dalam suatu penelitian untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai obyek yang diteliti dengan tetap mempertahankan keutuhan dari obyek sehingga data yang dikumpulkan dapat dipelajari sebagai keseluruhan yang terintegrasi maka perlu adanya batasan masalah sebagai berikut:

- Perusahaan yang akan diteliti adalah perusahaan yang bergerak di bidang tekstil dan membatasi penelitian ini hanya pada strategi pemasarannya untuk mendapatkan alternatif strategi yang dapat diterapkan.
- Peneliti mengambil obyek di PT Kusumatex Yogyakarta.
- Penelitian ini ditujukan kepada 5 responden yang dinilai mampu memberikan informasi secara lengkap yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan yaitu Pimpinan, Bagian Umum dan Personalia, Bagian Pemasaran, Bagian Keuangan, dan Bagian Produksi.

### **1.4. TUJUAN PENELITIAN**

- Untuk mengetahui apakah kekuatan-kelemahan dan peluang-hambatan yang dimiliki oleh PT Kusumatex Yogyakarta.

- Untuk mengetahui pelaksanaan strategi pemasaran PT Kusumatex Yogyakarta.
- Untuk menyusun strategi pemasaran yang tepat.

### 1.5. MANFAAT PENELITIAN

- Bagi Manajemen Perusahaan

Dari hasil penelitian ini yang berupa kesimpulan dan saran dijadikan bahan informasi bagi manajemen sekaligus masukan didalam mengambil keputusan maupun kebijakan perusahaan untuk menetapkan strategi pemasaran yang baik dan terarah guna mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

- Bagi Penulis

Merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk disesuaikan dengan pengetahuan teoritis yang terdapat dibangku perkuliahan terutama dalam bidang pemasaran.

- Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini akan berguna dalam memperluas wawasan dengan membandingkan aspek teoritis dengan kenyataan sebenarnya yang terjadi dengan perencanaan strategis yang sebenarnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Pengertian Strategi

Strategi merupakan suatu kata yang berasal dari bahasa Yunani *strategia* atau *strategos* yang berarti jenderal (Steiner,1982). Strategi juga memiliki konotasi pengertian sebagai suatu seni (art) dan ilmu (science) tentang pengendalian militer (Rue and Holland,1986).

Dalam teori dan praktik manajemen, pengembangan konsep strategi sebagai alat untuk mengelola organisasi, baik laba maupun non laba, adalah fenomena yang relatif masih muda. Perkembangan konsep strategi dimulai oleh Peter Drucker (1954) dalam Wahyudi (1996) yang beranggapan bahwa strategi suatu organisasi adalah jawaban terhadap pertanyaan “apakah bisnis kita? Dan apakah yang seharusnya menjadi bisnis kita?” Setelah Drucker ini berbagai definisi strategi muncul antara lain:

1. Ansoff (1982) Melihat strategi sebagai suatu common thread antara kegiatan organisasi dan pasar produk yang mendefinisikan hakekat bisnis dimana organisasi kini berada dan akan berada pada masa depan. Ansoff juga mendefinisikan strategi sebagai suatu ketentuan untuk dasar penyusunan keputusan dan penetapan garis pedoman hidup.
2. Berdasarkan hasil suveynya, Rue dan Holland (1986) menyimpulkan bahwa pengertian dari strategi adalah suatu penentuan dan evaluasi berbagai alternatif cara untuk pencapaian misi atau tujuan, termasuk pemilihan alternatif-alternatifnya.

3. Glueck dan Jauch (1991) mendefinisikan strategi sebagai suatu keasatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategik perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Pngertian ini memberi arti bahwa esensi strategi adalah penyesuaian organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

## **2.2. Peran Strategi**

Dari pengertian strategi tersebut di sub bab 2.1 diatas Strategi mempunyai peran sebagai :

1. Usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan perusahaan agar perusahaan dapat bertahan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus.
2. Sebagai alat yang siap menangkap sinyal pasar selembut apapun sinyal itu.

Maka dalam perumusannya tidak hanya didasarkan pada analisis yang rasional akan tetapi juga didukung oleh ketajaman intuisi bisnis yang telah terlatih.

## **2.3. Manajemen Strategi**

Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pengawasan. Mobilisasi dana, daya serta struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan secara

lebih strategik dalam proses manajemen strategik ini. Oleh karena itu didalam sub bab ini diuraikan tentang manajemen strategi tersebut. Perusahaan seringkali menghadapi masalah ketika situasi dan keadaan lingkungan usaha berubah secara mendadak, seperti adanya inovasi produk dari pesaing, kebijakan pemerintah, pendatang baru dan sebagaimana yang kesemuanya itu dapat mengakibatkan turunnya jumlah penjualan. Karena sikap organisasi bisnis dihadapkan pada dua jenis lingkungan yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen dan operasionalisasinya. Kedua lingkungan itu adalah lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu perusahaan atau organisasi maka makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut.

Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah pengambilan keputusan (*decision*) yang semakin sulit dan rumit. Untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam menghadapi permasalahan tersebut maka manajemen strategi merupakan alternatif pemecahannya . Ketika diperkenalkan secara formal pertama kali pada awal dasawarsa enam puluhan, manajemen strategi mendapat sambutan yang luar biasa. Konsep dan teknik analisisnya diperlakukan sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial, karena dianggap mampu mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) dan kompleksitas bisnis.

### **2.3.1. Pengertian Manajemen Strategi**

Dengan berkembangnya manajemen strategi, definisi dari Manajemen Strategik berkembang luas dan tiap penulis mencoba membuat definisinya sendiri. Dari beberapa definisi tersebut pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan pola



berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu; Perencanaan, penerapan dan pengawasan. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementasi*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa yang akan datang. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan menjadi dua hal penting, yaitu :

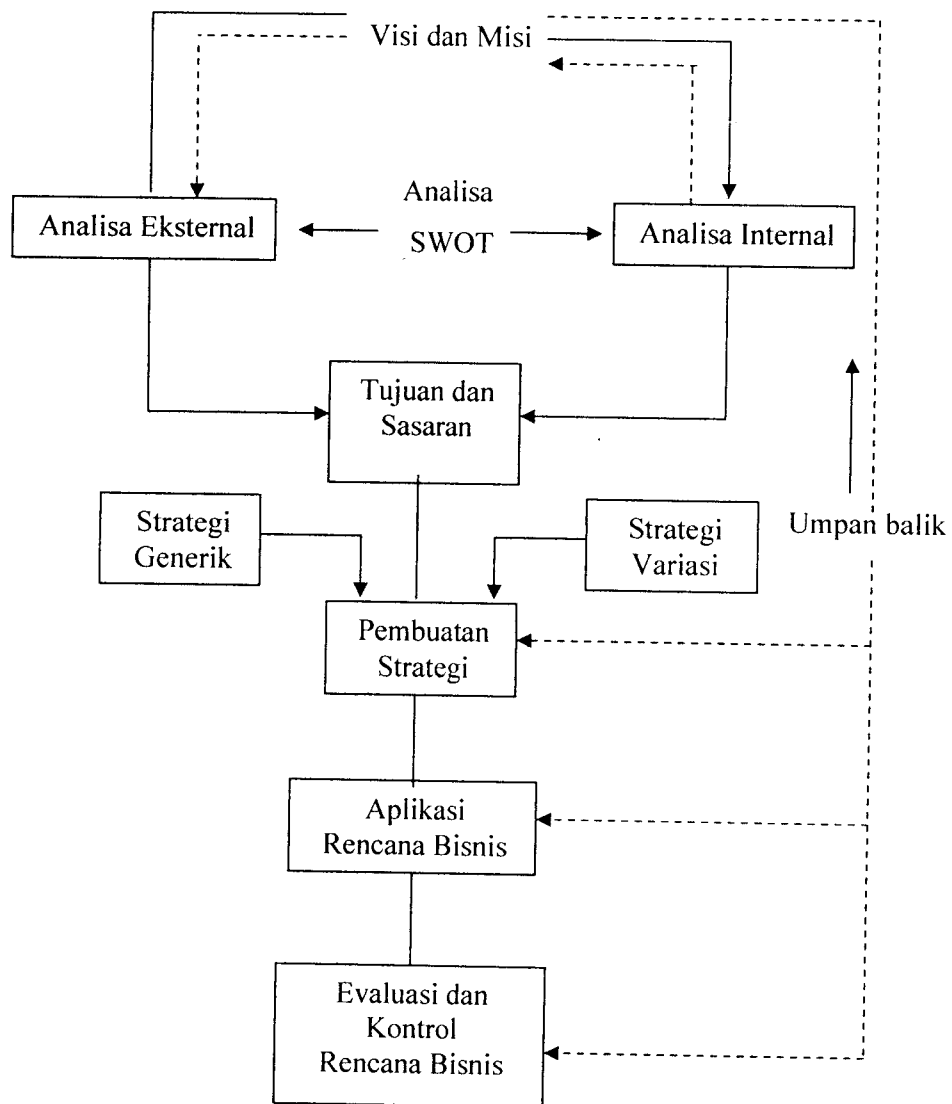
Manajemen Strategi terdiri dari tiga proses, yaitu :

- a. Pembuatan strategi, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif – alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- c. Evaluasi Strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategi pada prinsipnya adalah suatu proses dimana informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan kearah pencapaian suatu

tujuan. Untuk mempermudah pemahaman proses manajemen Strategik, maka disusunlah model sederhana seperti pada gambar 2.1

**Gambar 2.1**  
**Model Manajemen Strategik**



Makna Garis : \_\_\_\_\_ : Proses manajemen strategi

----- : Umpan Balik

Sumber : Sri Wahyudi (1996)

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

Manajemen strategi sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut, antara lain :

- a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.
- b. Proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses yang berurutan.
- c. Perlunya membuat umpan balik pada setiap tahap awal bisnis
- d. Sistem manajemen strategi merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi secara berkala berubah, akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategi.

Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka pengertian dan komponen pokok manajemen strategi dapat dirumuskan dengan lebih transparan. Manajemen strategi dengan demikian dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi kelemahannya, dan berusaha untuk melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

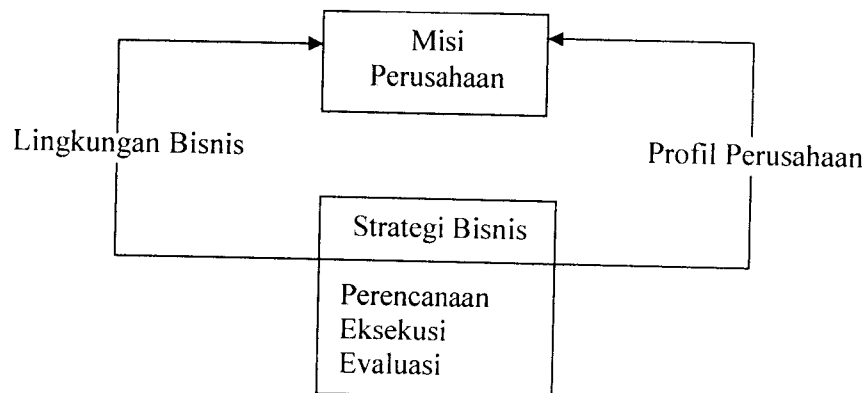
### **2.3.2. Manfaat Manajemen Strategi**

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam pemecahan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer dituntut untuk lebih kreatif dan berfikir secara strategik. Sebagaimana yang telah diuraikan pada 2.4. tentang Manajemen Strategi. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi dalam penerapan manajemen strategik, yaitu dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, membuat organisasi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, dan aktivitas pembuatan strategis akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya dimasa mendatang berdasarkan manfaat tersebut, manajemen strategis sekaligus dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jangka yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak – pihak lain yang berkepentingan. Untuk itu, mereka diharapkan memiliki sikap yang proaktif dan menyikapi lingkungan bisnis, tidak sekedar reaktif. Bahkan tidak mungkin mereka memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, tetapi juga mempengaruhi, membentuk dan mengarahkannya sehingga mestinya dapat memiliki kesiapan untuk mengantisipasi dan mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul.

### 2.3.3. Komponen Pokok Manajemen Strategik

Komponen pokok yang terdiri dari analisa lingkungan bisnis, Analisa profil perusahaan, Strategi bisnis berguna untuk menghindari resiko yang mungkin terjadi tentang resiko manajemen strategik. Dalam prakteknya, komponen strategis bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen perencanaan, implementasi dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis strategi bisnis terdiri dari 3 proses yang saling kait mengkait dan tak terputus, yakni proses penurunan (formulasi) proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feedback*) bagi proses perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena diluar kendali perusahaan.

**Gambar 2.2**  
**Komponen Pokok Manajemen Strategi**



Komponen pokok Manajemen Strategi adalah :

1. Analisis lingkungan bisnis diperlukan untuk menganalisa peluang diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
2. Analisis profil perusahaan diperlukan untuk mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan :

a. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*), bisnis dan siasat yang diarahkan untuk mengetahui ancaman (*Threats*) yang perlu segera mendapatkan antisipasi.

. Analisis Lingkungan Bisnis terdiri dari dua komponen pokok :

1. Lingkungan Makro yang terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik termasuk pemerintah, hukum, sosial budaya dan kependudukan.
2. Lingkungan Industri (*Competitive enviromenty*) terjadi sebelum akibat dari lingkungan makro dengan prospek perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Industri dan pesaing

Analisis lingkungan industri dan pesaing merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis lingkungan bisnis.

Banyak hal yang mempengaruhi lingkungan industri secara umum adalah pertumbuhan industri, inovasi produk, perubahan teknologi, keluar masuknya

perusahaan besar, peraturan pemerintah, perubahan sikap konsumen dan gaya hidup resiko bisnis.

#### **2.4. Pengertian Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran mempunyai peranan yang sangat penting untuk keberhasilan usaha perusahaan pada umumnya dan bidang pemasaran khususnya. Disamping itu strategi pemasaran yang ditetapkan harus ditinjau dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan pasar dan lingkungan pasar tersebut. Dengan demikian strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan perusahaan dalam menggunakan setiap peluang pada beberapa pasar sasaran.

William J. Stanton dalam Basu Swasta DH (1997:85) mengemukakan pengertian mengenai strategi pemasaran adalah sebagai berikut:

**“Suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan perusahaan yang terdiri dari tujuan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, mendistribusikan barang serta jasa yang dapat memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.”**

Adapun pengertian strategi pemasaran menurut Alex S. Nitisemito (1998:13) adalah sebagai berikut:

**“Usaha menyusun rencana untuk semua kegiatan yang bertujuan untuk memperlancar arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen secara efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan yang efektif.”**

Strategi pemasaran menentukan parameter untuk mengembangkan program-program kombinasi pemasaran (marketing mix) yang terperinci. Beberapa aspek perencanaan yang berkaitan dengan penilaian pemasaran berkenaan dengan peluang-peluang pemasaran yang utama, produk-produk baru dan siklus usia suatu produk.

Banyak faktor yang menyebabkan perusahaan harus melakukan perubahan secara besar-besaran dalam strategi pemasarannya, antara lain:

a. Daur hidup produk (*Product Life Cycle*)

Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup produk, yaitu tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan tahap kemunduran produk.

b. Posisi persaingan perusahaan dipasar (*Company Competitive position In The Market*)

Strategi pemasaran harus tetap disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah ia memimpin (*leader*), penantang (*challenger*), pengikut (*follower*), atau hanya menggarap relung terkecil dari pasar yang ada.

c. Situasi ekonomi

Pemasaran harus disesuaikan dengan situasi dan pandangan kemasa depan apakah ekonomi dalam kondisi makmur, inflasi tinggi atau resesi.



## **2.5. Pemilihan Strategi**

### **2.5.1. Macam-Macam Strategi**

Menurut Freddy Rangkuti ( 6:2000 ), pada prinsipnya Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe-tipe strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

#### **a. Strategi Manajemen**

Strategi manajemen meliputi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akusisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

#### **b. Strategi Investasi**

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestsi dan sebagainya.

#### **c. Strategi Bisnis**

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Melalui analisis SWOT, ada empat alternatif strategi utama yang dapat

dipertimbangkan perusahaan. Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. G (1993 : 21) ke empat alternatif tersebut adalah.

### 1. Strategi Stabilitas

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar, dan sektor fungsi yang serupa.
- b. Keputusan strategi utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan fungsinya.

Strategi ini lebih mungkin jika perusahaan berjalan baik, lingkungan tidak terlalu banyak berubah, dan produk atau jasa telah mencapai tahap stabil atau kematangan dalam daur hidupnya.

### 2. Strategi Ekspansi atau Perluasan

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Perusahaan melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa tambahan atau menambahkan pasar atau fungsi pada batas bisnis mereka.
- b. Perusahaan memfokuskan keputusan strateginya pada peningkatan ukuran pada langkah kegiatan dalam batasan bisnisnya sekarang.

Ekspansi atau perluasan lebih mungkin dalam industri yang sangat bersaing dan mudah berubah, khususnya pada awal daur hidup produk atau jasa.

### 3. Strategi Penciutan

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Perusahaan merasakan perlunya untuk mengurangi lini produk atau jasa, pasar dan fungsi mereka.
- b. Perusahaan memusatkan keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas yang negatif.

Penciutan lebih mungkin apabila perusahaan tidak berjalan baik, pengambilan yang lebih besar dapat diperoleh dimana saja atau produk jasa berada dalam tahap akhir daur hidup.

#### 4. Strategi Kombinasi atau Gabungan

Strategi ini dilakukan bila :

- a. Keputusan strategi pokoknya difokuskan pada berbagai strategi besar secara sadar ( stabilitas, ekspansi, penciutan) pada waktu yang sama atau simultan dalam berbagai unit bisnis strategi perusahaan.
- b. Perusahaan merencanakan menggunakan beberapa strategi besar yang berbeda pada masa mendatang secara bertahap.

Kombinasi atau gabungan lebih mungkin untuk perusahaan dengan unit bisnis strategi majemuk, dalam periode transisi ekonomi, dan selama terjadinya perubahan dalam daur hidup produk atau jasa.

### 2.5.2. Tahapan Perencanaan Strategi

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu :

#### 1. Tahap Penggunaan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti : analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah, dan analisis kelompok kepentingan tertentu.

Data internal dapat diperoleh dari perusahaan itu sendiri, seperti: laporan keuangan, laporan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional, dan laporan kegiatan pemasaran.

#### 2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis lebih lengkap dan akurat. Model yang dipergunakan adalah matrik TOWS atau matrik SWOT, matrik BCG, matrik Internal dan Eksternal, matrik space dan matrik grand strategi.

### 3. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini merupakan tahap dimana dalam penentuan posisi dalam tahap analisis maka dapat diambil suatu keputusan yang berhubungan dengan strategi yang sesuai dengan posisi yang dimiliki perusahaan berdasarkan analisis kuantitatif.

## 2.6. Matrik Daya Tarik Industri

MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan.

Untuk menentukan MDTI ada berbagai pilihan strategi yang dipakai dalam menetapkan posisi perusahaan. Sesuai dengan perkembangan saat ini, strategi muncul dengan berbagai macam bentuk dan nama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya keinginan untuk mengembangkan strategi-strategi baru yang lebih baik dari yang sudah ada. Pada Matrik Daya Tarik Industri terdapat berbagai macam pilihan strategi, dimana pilihan strategi tersebut ditentukan setelah menyetujui posisi bisnis dari suatu perusahaan ( melalui proses penentuan variabel internal dan eksternal )

MDTI memiliki sel yang terbentuk setelah masing-masing sumber dibagi kedalam tiga kegiatan dengan titik pembagi (*out of point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah dan bagian tinggi. Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga

mengandung implikasi strategik tingkat korporaset yang sebaiknya dipilih, adapun berbagai pilihan strategi yang digambarkan dalam sembilan sel posisi bisnis perusahaan memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi, adalah sebagai berikut

**Gambar 2.3**  
**Skala Prioritas Investasi**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

MDTI ini memberikan tekanan pada skala prioritas investasi unit usaha yang menentukan peluang tumbuh karena berada pada sel yang menentukan daya tarik yang besar, sebaiknya mendapat prioritas yang tinggi. Apabila jenis usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif(akseleratif). Tidak demikian dengan usaha yang terletak pada sel

berskala ketiga unit usaha tersebut memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi kepentingan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan dipasar, lebih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan kedua.

Dalam MDTI terbagi menjadi sembilan sel, dan masing-masing sel memberikan alternatif yang berbeda-beda seperti dalam gambar 2.4 berikut ini

**Gambar 2.4**  
**Berbagai Pilihan Strategi**  
**Matrik daya Tarik Industri**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Kuat	Pertumbuhan dominasi investasi maksimal pada segmen yang menarik.	Pertumbuhan selektif memelihara posisi di tempat lain.	Memelihara posisi mencari sumber kas masuk investasi ala kadarnya.
	Sedang	Memimpin pasar, berdasarkan segmen. Memperbaiki kelemahan. Membangun keunggulan.	Tumbuh berdasarkan segmen pasar. Spesialisasi investasi dipusatkan pada segmen dengan laba yang baik dan resiko rendah.	Pemangkasan investasi minimal. Bersiap keluar dari usaha (divestasi)
	Lemah	Spesialisasi. Mencari Ceruk pasar. Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi. Mencari ceruk pasar. Mempertimbangkan keluar dari pasar.	Mengikuti pemimpin pasar. Mengacukan sumber aliran kas pesaing divestasi.

Sumber : Suwarsono Hal 148, 1994

MDTI ini membatu perencanaan strategis perusahaan untuk melihat lebih banyak faktor-faktor yang melandasi masing-masing dimensi dan menemukan cara untuk mengukur serta menggabungkannya dalam suatu indeks, menilai suatu usaha aktual maupun potensial.

Dari tabel diatas dapat kita lihat tiga sel bagian kiri atas menunjukkan unit usaha strategis yang kuat dimana perusahaan harus menanamkan investasi dan mengusahakannya untuk pertumbuhan, manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya.

Sedangkan dua sel dari perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek berkembang sekalipun tidak sebesar pada unit usaha sebelumnya, namun pihak manajemen disarankan agar selektif dalam melakukan pilihan investasi pada segmen laba yang baik dengan resiko rendah.

Pada sel ketiga atau yang berada pada sisi kanan bawah MDTI merupakan unit usaha strategis yang tidak memiliki prospek sama sekali dengan kata lain tidak dapat berkembang karena kendala yang akan timbul bila dilakukan investasi akan tampak jelas. Pihak manajemen sebaiknya untuk mengambil sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar, jika terpaksa manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi). Tidak perlu memperhatikan halangan dari luar.

Tahap dalam pembuatan strategi adalah suatu tahap yang paling menantang dan sekaligus mencari dari proses manajemen. Strategi ini pokok dari tahap menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya dan menciptakan strategi



yang cocok untuk mencapai misi perusahaan. Dalam proses pembuatan strategi perusahaan lebih memfokuskan pada para pesaing.

## 2.7. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

### **Pengertian Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)**

Analisis SWOT merupakan identifikasi dari berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Beberapa bentuk analisa yang dapat digunakan para pimpinan perusahaan dalam melakukan analisa lingkungan terdiri dari :

#### 1. Analisa Produk ( Product Analysis )

Menganalisa dan membandingkan semua atribut product atau jasa terhadap product atau jasa dari para pesaing.

#### 2. Analisa Pasar ( Market Analysis

Analisa ini mendefinisikan semua karakteristik dari pasar ( antara lain demografis, geografis, gaya hidup dan sebagainya ) dimana product tersebut bersaing.

#### 3. Analisa Lingkungan ( Environment Analysis )

Analisa ini menganalisa semua perubahan yang terjadi pada variabel lingkungan antara lain ekonomi, sosial, politik dan peraturan pemerintah.

#### 4. Analisa Pelanggan ( Consumer Analysis )

Menganalisa motif konsumen membeli product, melakukan segmentasi pasar dan mengidentifikasi profil konsumen antara lain tingkat sosial, kebudayaan, jenis kelamin dan sebagainya.

#### 5. Analisa Keuangan ( Finansial Analisis )

Analisa terdiri dari beberapa macam dan yang terkenal adalah analisa rasio. Analisa rasio melibatkan metode-metode penghitungan dan penginterpretasian rasio-rasio keuangan dalam rangka menilai kinerja dan status perusahaan.

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Kegagalan terbesar bagi perusahaan dan bisnis adalah karena organisasi tidak memahami dan tidak mengidentifikasi lingkungannya dengan benar. Untuk memuat atau menentukan suatu tujuan perusahaan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil diperlukan suatu evaluasi yang mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada.

Lingkungan tersebut dapat dibedakan menjadi 2 yaitu:

##### 1. Lingkungan Eksternal ( lingkungan luar perusahaan )

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri. Lingkungan Eksternal terdiri dari 3 macam lingkungan, yaitu :

a. Lingkungan Umum (*General Environment*)

- 1). Moneter, kebijakan fiskal dan neraca pembayaran
- 2). Perubahan iklim sosial dan politik.
- 3). Perkembangan naik turunnya perekonomian, disebabkan oleh siklus bisnis inflasi dan deflasi, kebijakan mengenai perubahan teknologi.
- 4). Perubahan kebijakan pemerintah.

b Lingkungan Industri (*Industrial Environment*)

- 1) Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja.
- 2) Pesaing (*Competitor*)
- 3) Pemasok (*Supplier*)

c Lingkungan Internasional (*International Environment*)

- 1) Semakin berkembangnya pasar global mendorong banyak negara berkembang mengikutinya.
- 2) Kebijakan bantuan luar negeri dan transfer teknologi.

Beberapa faktor eksternal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

- Perubahan Gaya hidup Masyarakat, diukur dengan perubahan jenis kain yang dipakai dan selera masyarakat
- Ekonomi, diukur dengan tingkat atau kondisi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

- Peluang pasar, diukur dengan peluang pasar dari konsumen dan perdagangan bebas.
- Keberadaan Pesaing, diukur dengan banyaknya perusahaan sejenis.
- Depresiasi Mata uang, diukur dengan nilai tukar rupiah di pasar mata uang.
- Perkembangan Teknologi, kemajuan teknologi dalam inovasi mesin.
- Harga dan Penyediaan Bahan Baku, diukur dengan kemudahan untuk mendapatkan bahan baku dalam proses produksi.
- Daya Tarik iklan dan promosi, diukur dengan jenis iklan dan promosi yang dilakukan oleh perusahaan dan jangkauan periklanan yang dilakukan oleh perusahaan.
- Perubahan Pendapatan Konsumen, diukur tingkat pendapatan yang diperoleh konsumen dalam memenuhi kebutuhannya dan pendapatan asli daerah.
- Persaingan harga, diukur dengan harga yang berlaku dalam pasaran yang ada.

## 2. Lingkungan Internal (Lingkungan dalam perusahaan)

Lingkungan internal perusahaan adalah lebih pada intern perusahaan dalam rangka memakai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi. Inti analisa intern tersebut untuk keunggulan-keunggulan yang akan dapat dipakai untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan datang dipakai untuk membedakan diri dari pesaing.

Beberapa faktor internal yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain :

- Kualitas Produk, diukur dengan melihat keawetan bahan, memiliki keandalan produk dan pemilihan bahan baku.

- Daya tarik produk, diukur dengan pengembangan produk diperusahaan, perkembangan teknologi diperusahaan dan kualitas manajemen sumber daya manusia untuk membuat variasi produk.
- Kebijakan Harga, diukur dengan kesesuaian harga yang diterima konsumen terhadap manfaat yang diterima, dan harga tekstil perusahaan kusumatex dengan harga produk yang sejenis dari perusahaan lain.
- Saluran distribusi, diukur dengan penyebaran produk tekstil ke konsumen, dan sistem saluran distribusi.
- Pemasaran dan promosi, diukur dengan daerah pemasaran dan jenis promosi yang dilakukan oleh perusahaan.
- Pangsa pasar, diukur dengan luas daerah pemasaran, dan segmentasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan.
- Lokasi Perusahaan, diukur dengan dekatnya perusahaan dengan bahan baku, konsumen, transportasi
- Kualitas Karyawan, diukur dengan kemampuan karyawan dan ketrampilan.
- Pelayanan Konsumen, diukur dengan kecepatan dan ketanggapan yang dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.
- Efektivitas Organisasi, diukur dengan tingkat keefektifan dan efisiensi tenaga kerja dalam menjalankan kegiatannya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Perusahaan Tekstil Kusumatex terletak dikawasan Yogyakarta bagian Selatan tepatnya di Jalan Tirtodipuran No. 8 Kelurahan Mangkuyudan, Kecamatan Mantri Jeron, Kodya Yogyakarta.

#### **3.2. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **3.2.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta didirikan pada tahun 1963 oleh Bapak Ashari dengan ijin usaha No. 394/012/d/32114/II/1963. Perusahaan ini sebelum diberi nama “Kusumatex” bernama perusahaan tenun Cinde Laras dan dalam bentuk perusahaan perorngan. Perusahaan berdiri diatas tanah seluas 200 m<sup>2</sup> dan terletak di kawasan Yogyakarta bagian selatan, tepatnya di Jalan Tirtodipuran No. 8 Yogyakarta.

Pada awalnya perusahaan ini beroperasi dengan alat tenun yang masih sangat sederhana terbuat dari kayu dan disebut alat tenun bukan mesin dan jumlahnya masih sedikit sekali sehingga hasilnya pun masih sedikit. Kemudian dari tahun ke tahun perkembangannya mulai membaik sehingga pada tahun 1975, perusahaan mampu memperbaharui peralatan tenun menjadi alat tenun mesin sebanyak 15 unit. Setelah perusahaan memiliki alat tenun mesin, produksinya mengalami peningkatan dan mampu memenuhi konsumen. Untuk memenuhi permintaan pasar selang satu tahun kemudian ditambah 25 unit sehingga jumlah keseluruhannya menjadi 40 unit alat tenun mesin (ATM). Dengan didukung alat

tenun tersebut perusahaan mengalami peningkatan dalam hasil produksinya dan keadaan ini dapat dipertahankan sampai tahun 1982. Akibat dari perekonomian yang lesu, perusahaan mengalami kesulitan finansial serta tidak didukungnya kemampuan pimpinan dalam mengelola perusahaan, maka perusahaan mengalami kemunduran. Kemacetan demi kemacetan terus menimpa perusahaan ini, sehingga pada tahun 1983, perusahaan mengalami kemacetan total dan perusahaan di jual kepada Bapak Muwardi.

Oleh pemilik baru tersebut, nama perusahaan diganti menjadi perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta. Di tangan pemilik baru tersebut perusahaan mengalami perkembangan yang cukup pesat dengan menggunakan alat tenun mesin sebanyak 40 unit dengan tenaga kerja sebanyak 70 orang. Setelah melaksanakan produksi selama 1 tahun perusahaan mengalami peningkatan produksi yang sangat cepat. Permintaan akan barang semakin bertambah, sehingga perusahaan menambah jumlah mesin tenun menjadi 60 unit. Hingga saat ini perusahaan mempunyai 72 unit alat tenun mesin dan jumlah tenaga kerja sebanyak 135 orang.

### **3.2.2 Tujuan Perusahaan**

Adapun tujuan didirikannya Perusahaan Tekstil Kusumatex adalah :

1. Untuk membantu pemerintah dalam usaha mencukupi kebutuhan sandang masyarakat pada umumnya serta masyarakat daerah istimewa Yogyakarta pada khususnya.

2. Pengembangan sector industri serta untuk menciptakan lapangan kerja untuk mengurangi pengangguran.

3. Untuk membantu pemerintah dalam usaha meningkatkan pendapatan nasional.

### **3.2.3. Lokasi Perusahaan**

Perusahaan Tekstil Kusumatex terletak dikawasan Yogyakarta bagian Selatan tepatnya di Jalan Tirtodipuran No. 8 Kelurahan Mangkuyudan, Kecamatan Mantri Jeron, Kodya Yogyakarta.

Tempat kedudukan perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta tersebut dipandang sangat baik dan menguntungkan. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan atas pertimbangan sebagai berikut :

1. Dekat dengan bahan baku dan bahan pembantu

Bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan mudah diperoleh, dengan tersedianya bahan baku tersebut maka proses produksi dapat berjalan dengan lancar.

2. Pemasaran

Perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta letaknya sangat strategis, hal ini memudahkan konsumen untuk mengetahui atau menghubungi perusahaan sehingga penjualan hasil produksi tersebut dapat berjalan lancar atau mudah dilakukan. Konsumen dari perusahaan ini adalah pengusaha pakaian jadi/pengusaha batik.

3. Tenaga Kerja



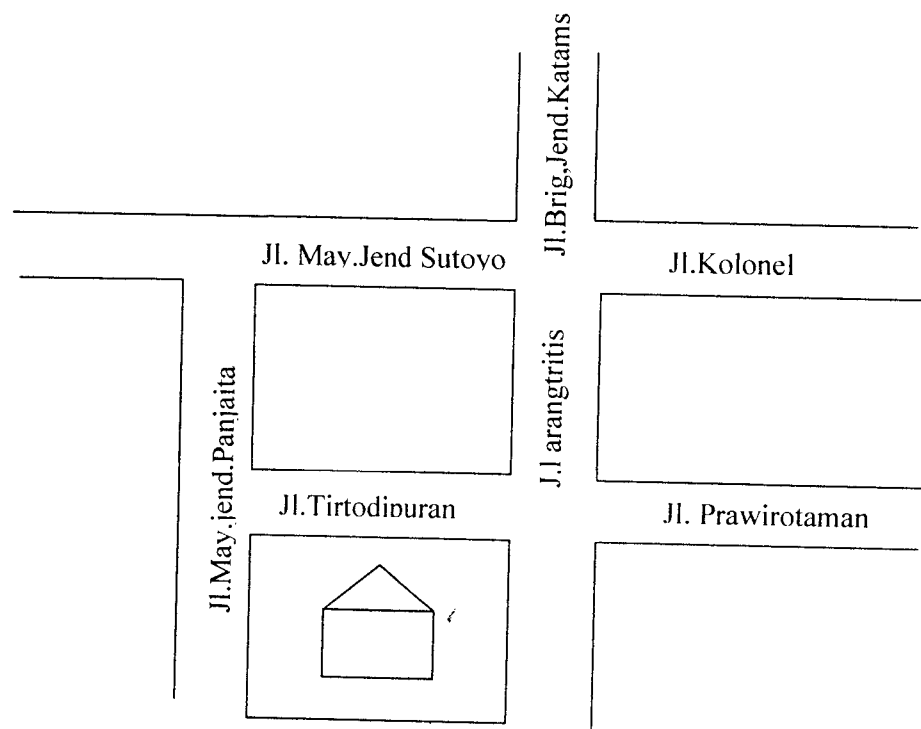
Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta, terletak di daerah pinggiran Yogyakarta, dimana daerah perkampungannya sangat padat penduduknya sehingga akan banyak menampung banyak tenaga kerja yang terdapat di daerah tersebut serta diperoleh tenaga kerja yang relatif murah, tapi yang terpenting disini tenaga kerja yang prouktif.

#### 4. Transportasi

Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta terletak di tepi jalan raya, sehingga memudahkan dalam transportasi, yaitu menghubungkan pabrik dengan pasar, bahan baku dan tenaga kerja baik dalam kota maupun di luar kota.

Berikut ini adalah peta letak perusahaan tekstil Kusumatex di Yogyakarta.

**Gambar 3.1.**  
**Denah Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta**



Sumber: Data Perusahaan 2004

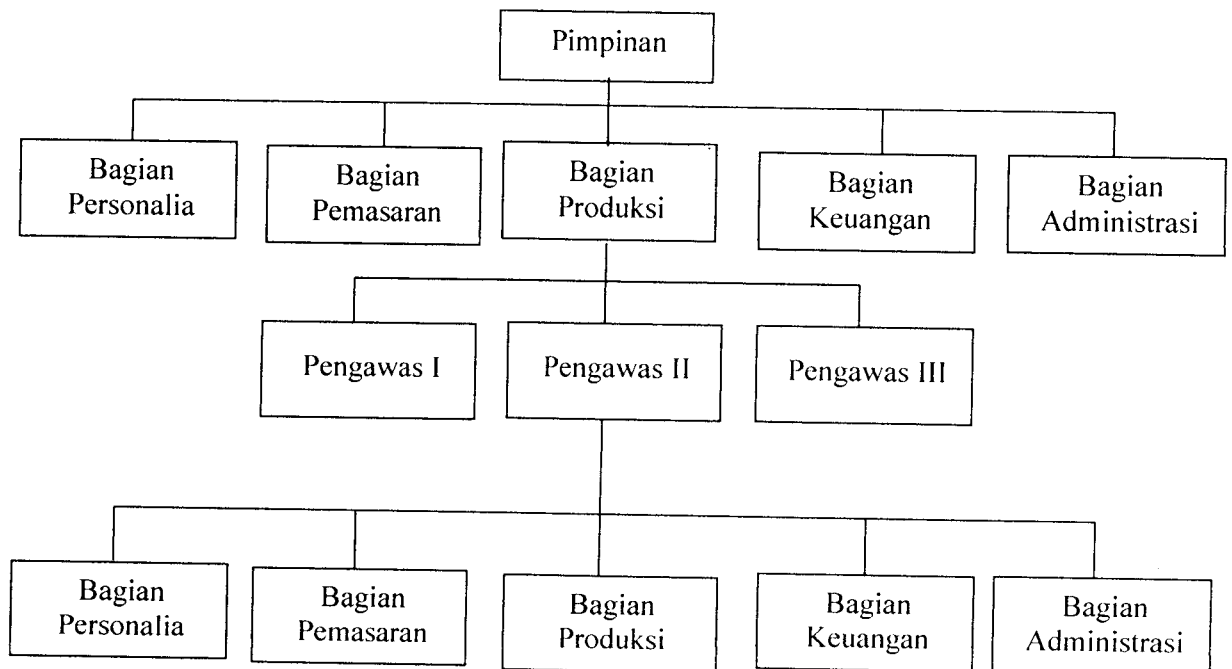
### **3.2.4. Struktur Organisasi Perusahaan**

Organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Dengan organisasi yang baik dan teratur dapat memperlancar jalannya aktivitas perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda-beda, sesuai dengan kebutuhan serta faktor – faktor yang mempengaruhinya, seperti faktor keadaan manajemen, pabrik, tenaga kerja dan sebagainya.

Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta merupakan perusahaan perseorangan dengan pemilik sekaligus merangkap sebagai pemimpin perusahaan. Bentuk struktur organisasinya berbentuk garis (Line). Bentuk ini dipandang paling praktis diantara bentuk struktur organisasi lain dan sesuai untuk perusahaan kecil dan perseorangan. Dalam hal ini kekuasaan dan tanggung jawab ada ditangan satu pimpinan, sehingga segala perintah dari pimpinan tertinggi mengalir melalui garis lurus kepada bawahan yang paling rendah. Disini seorang pimpinan/atasan dituntut berpengetahuan luas, sebab ia tidak memiliki tenaga ahli.

Adapun mengenai bagian struktur organisasi perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta dapat dilihat pada gambar berikut

**Gambar 3.2**  
**Struktur Organisasi Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta**



Sumber : Data Perusahaan 2004

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas, dapat diuraikan pembagian kerja atas struktur organisasi tersebut.

1. Pimpinan

Memimpin perusahaan dan menyelesaikan urusan secara keseluruhan, sehingga jalannya perusahaan menjadi lancar. Dalam menjalankan tugasnya, pimpinan dibantu oleh beberapa kepala bagian.

2. Bagian personalia

Dikepalai oleh seorang Kepala bagian personalia yang dibantu oleh beberapa staf. Adapun tugas dari bagian personalia antara lain memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan saat ini dan menyeleksi proses penerimaan karyawan tersebut serta mengatur

penempatan karyawan tersebut, yang mana penempatan itu, disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan ketrampilan. Hal tersebut sangat perlu sebab berpengaruh pada tingkat efektifitas dan efisiensi kinerja dalam perusahaan.

### 3. Bagian Pemasaran

Dipimpin oleh seorang kepala bagian pemasaran yang dalam kinerjanya dibantu oleh beberapa staf karyawan bawahan. Adapun tugas dari kepala bagian pemasaran ini antara lain adalah mencari daerah-daerah pemasaran baru untuk memasarkan hasil produksi perusahaan yaitu kain grey dan juga mendistribusikan kepada para karyawan.

### 4. Bagian produksi

Dipimpin oleh kepala bagian produksi yang mempunyai tugas antara lain adalah merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi jalannya produksi yang mencakup jumlah yang dihasilkan dan kualitas hasil produksi tersebut. Adapun dalam pelaksanaan tugasnya kepala bagian produksi dibantu oleh tiga orang pengawas yang masing-masing adalah pengawas I, pengawas II, dan pengawas III. Ketiga pengawas tersebut bertugas menangani segala proses produksi dan mereka juga bertanggung jawab atas tugasnya sehari-hari. Pengawas tersebut membawahi beberapa karyawan yaitu :

#### a. Operator mesin warping

Bertugas mengawasi kerja mesin warping dalam menggulung benang kedalam ke'os.

b. Operator mesin palet

Bertugas menggulung benang yang masih dalam ikatan cone (kerucut) ke dalam palet-palet (kelinting).

c. Operator cucuk

Bertugas memisahkan utas-utas benang pada boom tenun atau boom warping dengan menggunakan alat cucuk.

d. Operator Tenun

Bertugas mengawasi kerja mesin tenun dan mengganti palet-palet kecil (kelinting) yang dipasang melintang pada mesin tenun apabila palet-palet kecil tersebut habis benangnya.

5. Bagian Keuangan

Dipimpin oleh kepala bagian keuangan yang dibantu oleh beberapa staf. Bagian keuangan ini antara lain bertugas mencatat semua penerimaan dan pengeluaran data keuangan serta membuat laporan data dari segala transaksi.

6. Bagian administrasi

Dipimpin oleh kepala bagian administrasi yang bertugas melaksanakan surat menyurat baik ke dalam maupun ke luar perusahaan dan mendokumentasikan kegiatan perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh beberapa staf sebagai bawahan.

### 3.2.5. Personalia

#### 1) Tenaga Kerja

Dalam melaksanakan aktivitas produksi setiap hari, Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta mempekerjakan sebanyak 135 orang.

Berikut tabel tenaga kerja tidak langsung dan tenaga kerja langsung.

**Tabel 3.1**  
**Tenaga Kerja Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta**

Jenjang Jabatan	Pria	Wanita	Jumlah
Ka. Bag. Keuangan	1 Orang	-	1 Orang
Ka. Bag. administrasi	1 Orang	-	1 Orang
Ka. Bag. produksi	1 Orang	-	1 Orang
Pengawas	-	3 Orang	3 Orang
Montir	9 Orang	-	9 Orang
Ass. Montir	3 Orang	-	3 Orang
OP.MS. warping	-	12 Orang	12 Orang
OP.MS.cucuk	-	9 Orang	9 Orang
OP.MS.palet	-	17 Orang	17 Orang
OP.MS.tenun	-	64 Orang	64 Orang
Bagian lipat	3 Orang	3 Orang	6 Orang
Serabutan	9 Orang	-	9 Orang
Jumlah	27 Orang	108 Orang	135 Orang

Sumber: Data Perusahaan:2004

Proses penerimaan karyawan pada Perusahaan Tekstil Kusumatex didasar pada kebutuhan tenaga kerja yang ada pada saat itu. Adapun untuk

memenuhi kebutuhan tenaga kerja, perusahaan menggunakan sumber dari dalam dengan mengambil karyawan lama untuk dapat menduduki jabatan yang lowong tersebut, disamping itu juga mengambil tenaga kerja dari luar sebagai pelengkap. Sedangkan criteria pemilih para tenaga kerja tersebut didasarkan pada beberapa hal yang antara lain adalah tingkat kejujuran, kerajinan, ketrampilan, pendidikan, tanggung jawab, inisiatif, dan prestasi kerja.

Syarat syarat untuk menjaring tenaga kerja adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan

Tingkat pendidikan untuk bagian pembukuan minimal SLTA. Bagi pabrik minimal SD, karena tidak memerlukan keahlian khusus dalam menggunakan mesin yang bekerja secara otomatis.

2. Umur

Usia yang diterapkan dalam hal penerimaan karyawan adalah 17 tahun dan maksimal 30 tahun.

3. Pengalaman kerja

Perusahaan dalam hal penerimaan karyawan mengutamakan pegawai yang mempunyai pengalaman kerja pada perusahaan yang bergerak dibidang yang sama.

4. Keadaan Fisik

Calon karyawan yang diterima adalah yang tidak mempunyai cacat fisik yang dapat mengganggu dalam pekerjaannya.

## 2) Pengaturan Jam Kerja

- a. Waktu kerja tidak lebih dari 7 jam sehari atau 40 jam seminggu.
- b. Untuk karyawan bagian produksi ditetapkan sebanyak 3 shift dan waktu kerja efektif setiap shiftnya adalah 7 jam. Adapun pembagian tugas tersebut adalah sebagai berikut :
  - Shift I  
Jam kerja mulai pukul : 07.00 s/d 15.00 WIB  
Istirahat            pukul : 11.00 s/d 12.00 WIB
  - Shift II  
Jam kerja mulai pukul : 15.00 s/d 23.00 WIB  
Istirahat            pukul : 19.00 s/d 20.00 WIB
  - Shift III  
Jam kerja mulai pukul : 23.00 s/d 07.00 WIB  
Istirahat            pukul : 03.00 s/d 04.00 WIB
- c. Kelebihan jam kerja dari waktu kerja yang ditentukan diatas adalah dihitung sebagai jam lembur.
- d. Hari istirahat mingguan adalah hari minggu kecuali bagi pekerja yang pekerjaannya ditentukan lain.
- e. Pada hari istirahat atau hari raya resmi yang telah ditetapkan oleh pemerintah, semua pekerjaan diliburkan atau tidak dipekerjakan, jika dipekerjakan maka waktu kerjanya tidak melebihi 7 jam. Pekerjaan pada hari minggu atau hari raya resmi ini dihitung lembur, sehingga pekerjaan ini bersifat sukarela.



### 3) Sistem Upah

Upah/gaji yang diberikan kepada karyawan perusahaan ini adalah sebagai berikut :

#### a. Gaji Bulanan

Gaji yang diterima karyawan pada setiap bulan, hanya diberikan untuk pimpinan bagian staf. Besarnya ditentukan jabatan masing-masing bagian.

#### b. Upah mingguan

Upah yang diberikan kepada karyawan setelah akhir jam kerja, berdasarkan jumlah hari dalam 1 minggu ( 6 hari ). Karyawan yang masuk terus akan menerima upah pokok sebesar 6x upah pokok perhari.

Mengenai besarnya gaji dan upah yang diterapkan dalam perusahaan ini adalah sebagai berikut :

- a. Gaji Pokok bulanan ( untuk kepala bagian, pengawas, montir, dan asisten montir) berkisar antara Rp 150.000,- sampai dengan Rp 600.000,-
- b. Upah pokok ( untuk operator mesin, bagian lipat, palet, cucuk, dan serabutan ) berdasarkan upah harian adalah sebesar Rp 12.000,- /hari
- c. Upah borongan ( untuk bagian tenun ), besarnya Rp 53 / meter.

Selain mendapatkan upah tersebut, karyawan diberi bonus kehadiran sebesar Rp 10.000,-. Hal ini berlaku bagi karyawan yang masuk kerja selama 1 bulan berturut-turut tanpa kecuali.

#### 4) Jaminan Sosial

##### a. Kenaikan gaji

Kebijakan pimpinan perusahaan mengenai kenaikan gaji ini didasarkan pada prestasi yang telah dicapai karyawan.

##### b. Pelayanan kesehatan

Kesehatan karyawan sangat mempengaruhi prestasi kerja, karenanya perusahaan memutuskan memberikan pelayanan kesehatan kepada karyawan secara cuma-cuma, yaitu dengan ketentuan :

1. Apabila karyawan yang sakit tersebut adalah karyawan yang sering masuk , maka tunjangan yang diberikan adalah sebanyak 100%

2. Apabila karyawan yang sakit tersebut adalah karyawan yang tidak sering masuk maka, tunjangan yang diberikan adalah sebanyak 50%

##### c. Tunjangan hari raya

Karyawan mendapat hadiah untuk hari raya ( lebaran ) sebesar satu kali gaji.

d. Tunjangan kecelakaan

Hal ini diberikan selama karyawan bekerja di perusahaan, pengobatan sebesar Rp 200.000,- sampai dengan Rp 300.000,- dan sesudah itu menjadi tanggungan karyawan sendiri. Untuk tunjangan kematian, besarnya sumbangan Rp 200.000,- kepada karyawan dan keluarganya.

e. Tunjangan keselamatan kerja

Bagi karyawan yang mengalami musibah dan sudah masuk asuransi Tenaga Kerja ( ASTEK ), maka akan mendapatkan santunan, dan ASTEK tersebut ditanggung oleh perusahaan.

f. Tunjangan makan

Perusahaan menyediakan yang makan bagi karyawan per shiftnya sebesar Rp 1.500,-

### 3.2.6. Produksi

Faktor- faktor yang diperhatikan oleh perusahaan agar menghasilkan produksi yang baik dan bermutu, yaitu pemilihan bahan dan proses pembuatan produk tersebut.

1. Bahan-bahan dan peralatan yang digunakan , yaitu

a. Bahan yang digunakan adalah benang

Benang yang digunakan adalah :

- 1) Benang dengan ukuran 40 m<sup>2</sup>

Benang ini digunakan untuk memproduksi kain prima dengan kontruksi 86/74

2) Benang dengan ukuran 30 m<sup>2</sup>

Benang ini digunakan untuk memproduksi kain catton dengan kontruksi 64/64. bahan tersebut digunakan sesuai pesanan

b. Bahan penolong

Bahan penolong yang digunakan lebih sedikit jika disbanding dengan bahan baku, tetapi penggunaan bahan penolong ini mutlak harus ada, sebab tanpa bahan penolong ini proses produksi akan berhenti.

Bahan penolong yang digunakan adalah :

1. Obat kanji
2. PVA ( Poli Vinil Alkohol ) 1799
3. Air

2. Peralatan yang digunakan dalam proses produksi adalah :

1) Mesin warping

Mesin ini digunakan untuk menggulung benang dari cone ke dalam boom warping.

2) Mesin kanji

Untuk mengkanji benang (setelah diproses mesin warping ) supaya benang lusi menjadi kuat.

3) Mesin cucuk

Untuk membentuk benang yang membujur.

## 4) Mesin palet

Untuk menggulung benang kedalam kelinting yang nantinya untuk merajut pada proses di mesin tenun.

## 5) Mesin tenun

Untuk menenun benang yang dimasukan kedalam boom tenun (setelah melalui proses cucuk ) sehingga menghasilkan produk jadi yaitu kain.

## 6) Mesin lipat

Untuk proses melipat kain ( barang jadi )

Adapun mesin – mesin yang telah dimiliki oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. 1 buah mesin warping
- b. 3 buah mesin cucuk
- c. 12 buah mesin palet
- d. 72 buah mesin tenun
- e. 2 buah mesin lipat

## a. Proses produksi

Tipe proses produksi perusahaan Kusumatex adalah terus – menerus, maksudnya arus prosesnya dari bahan baku menjadi barang jadi. Untuk memproduksi kain blaco (grey catton ) digunakan bahan baku yang berupa benang cotton 40 S, yang digunakan sebagai benang lusi maupun benang pakan.

- i. Boom warping = 12 boom tenun
- ii. Panjang 1 boom = 1200 meter
- iii. 1 Bal beratnya = 181,4 kg

Adapun proses produksi pada perusahaan Kusumatex adalah sebagai berikut :

b. Tahap persiapan penenunan

Tahap ini terdiri dari dua unit kegiatan yang dilaksanakan secara bersamaan, yaitu :

1. Unit – unit kegiatan untuk mempersiapkan benang lusi ( serat – serat yang membujur pada penampang kain ). Langkah – langkah kegiatan adalah sebagai berikut :

- Benang yang masih dalam ikatan *cone* ( kerucut ) digulung kembali kedalam los warping atau yang sering disebut dengan *boom warping*.
- Proses pengkajian benang tenun yang didapatkan dalam *boom warping*.
- Proses pencucukan, yang mana prosesnya meliputi pemisahan atas – atas benang pada boom tenun dengan menggunakan alat cucuk. Ujung – ujung benang yang telah dipisahkan kemudian dimasukan kedalam Gun. Gun adalah alat yang berlubang kecil untuk memasang ujung atas benang, Gun tersebut dipasang pada sisir. Sisir adalah

alat berupa kawat logam dimana setiap jajaran kawat dilewati oleh dua ujung atas benang.

- Dengan menggunakan *comber rank*, benang tenun didalam boom tenun, ujung – ujungnya diproses dalam mesin tenun. *Comber rank* ini semacam sisir yang terletak pada mesin tenun yang akan bergerak naik turun jika mesin digerakkan.

2. Unit kegiatan untuk mempersiapkan benang pakan yang melintang dari benang kain. Langkah – langkah kegiatannya adalah sebagai berikut :

- Benang tenun yang masih terdapat dalam ikatan digulung kembali
- Palet – palet berisi gulungan benang tenun ini kemudian ditempatkan pada mesin tenun, didalam suatu alat yang disebut teropong
- Teropong berisi benang tenun yang digulung didalam palet – palet ini siap diproses dalam mesin tenun

c. Tahap penenunan

Proses penenunan dengan menggunakan mesin tenun dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Benang tenun didalam boom tenun yang telah disiapkan untuk menjalani proses disilangkan dengan benang – benang pakan yang terletak dalam palet – palet dalam teropong.

2. Jika mesin tenun digerakkan satu tahap maka *Comber rank* akan bergerak sehingga akan terdapat dua celah antara dua jajaran benang lusi yang dimasukkan oleh teropong. Hal ini terjadi karena didorong oleh suatu alat pendorong (*picker and slagatic*) yang terletak pada samping mesin tenun.

3. Jika mesin tenun bergerak terus menerus, maka proses penembakan teropong ini terjadi berulang – ulang, sementara jajaran benang lusi bergerak perlahan – lahan memanjang. Jadi gerakan pokok mesin tenun adalah pembukaan mulut lusi, peluncuran atau perapatan benang pakan.

d. Tahap Pelipatan

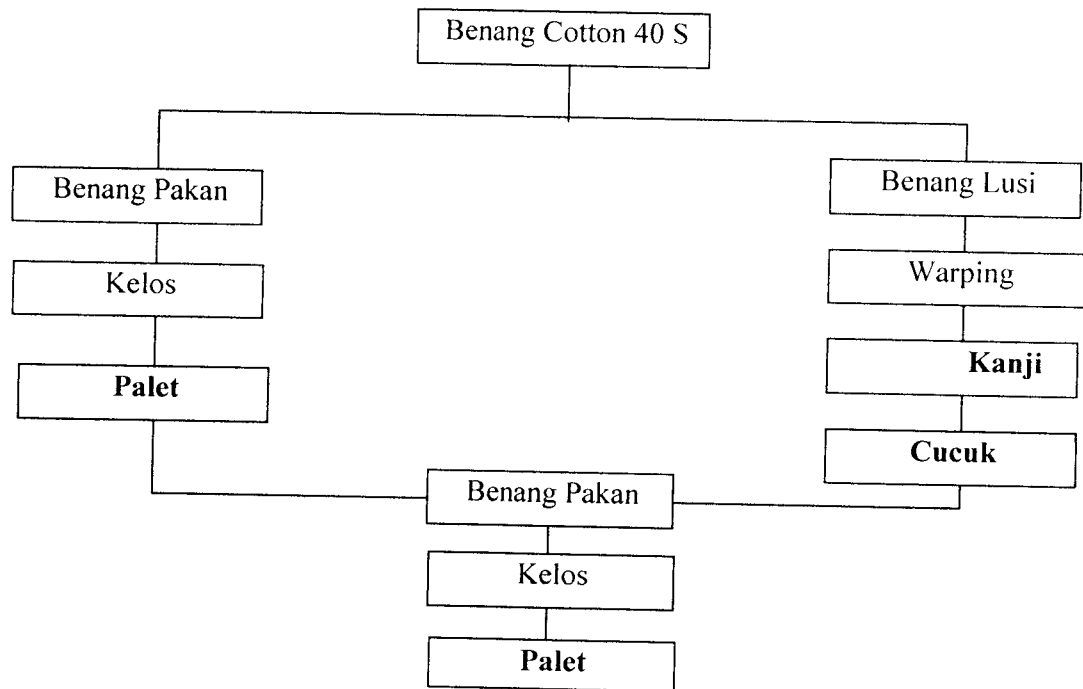
Hasil tenunan berupa kain *grey* kemudian digulung kedalam standar – standar gulungan dengan ukuran panjang tertentu kemudian dilipat. Kain *grey* yang telah selesai dilipat merupakan kain yang sudah siap dipasarkan.

e. Gudang barang jadi

Kain *grey* ini masuk kedalam gudang jadi sebelum dipasarkan. Adapun skema proses produksinya sebagai berikut.



**Gambar 3.3**  
**Skema Proses Produksi Perusahaan Tekstil Kusumatex Jogjakarta**



Sumber: Data Perusahaan 2004

### 3.2.7. Pemasaran

Pemasaran merupakan keseluruhan kegiatan pokok terhadap hasil produksi suatu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk dapat berkembang, kegiatan pemasaran harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen.

Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang meliputi kebutuhan konsumen yang perlu dipenuhi, menentukan produk yang diproduksi, menentukan cara – cara promosi dan distribusi dalam menjual produk tersebut.

### 1. Produk

Seperti yang telah diuraikan diatas bahwa perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta memproduksi *kain blaco* atau *kain grey* dengan jenis *kain grey* prima dan *kain grey* biru. Perusahaan ini selalu menghasilkan *kain grey* dengan kualitas yang semakin baik dan berusaha untuk menjaga kualitas. Perusahaan dalam menjaga kualitas produksi sangat memperhatikan setiap hasil produksi untuk disesuaikan dengan standar internasional.

### 2. Metode Penetapan Harga Jual

Dalam penetapan harga jualnya perusahaan menerapkan metode dasar *Cost plus pricing metode* atau metode penambahan biaya – biaya untuk menghasilkan produk ditambah laba yang diharapkan.

### 3. Promosi

Usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan adalah dengan memperkenalkan kepada masyarakat melalui kegiatan antara lain :

#### a. Surat Pos

Dilakukan dengan mengirimka surst pos yang ditujukan kepada pengrajin batik. Melalui surat tersebut perusahaan menerangkan tentang jenis produk, harga serta keunggulannya.

#### b. Personal Selling

Kegiatan personal selling dilakukan dengan menggunakan salesman. Ia bertugas mencari calon pembeli dengan mendatangi atau berhubungan langsung dengan pera pengrajin batik. Kegiatan

ini lebih fleksibel, sebab komunikasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak bersifat individual dan dua arah, sehingga perusahaan dapat langsung memperoleh tanggapan sebagai umpan balik tentang keinginan pembeli meskipun kegiatan personal selling membutuhkan dana yang relatif besar.

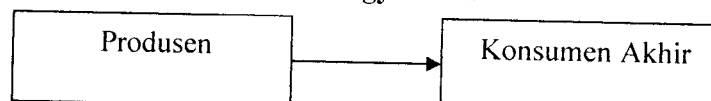
#### 4. Saluran distribusi

Penyaluran hasil produksi kepada konsumen, cara yang dilakukan perusahaan ini ada dua, yaitu :

##### a. Saluran distribusi pendek atau langsung

Penjualan ini ditujukan kepada pemakai akhir atau konsumen akhir tanpa menggunakan perantara dan agen. Untuk memperjelas saluran distribusi langsung tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 3.4**  
**Saluran Distribusi Langsung Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta**



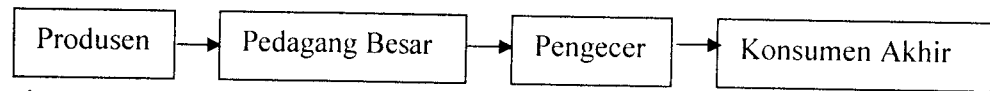
Sumber : Data Perusahaan 2004

Hal ini dilakukan untuk daerah Yogyakarta – Solo, Pekalongan dan sekitarnya.

##### b. Saluran distribusi tidak langsung

Saluran distribusi tidak langsung adalah penjualan dengan melalui perantara, agen atau pedagang besar. Dari pedagang besar tersebut disalurkan ke pengecer kemudian baru konsumen.

**Gambar 3.5**  
**Saluran Dstribusi Tidak Langsung Perusahaan Tekstil**  
**Kusumatex Yogyakarta**



Sumber : Data Perusahaan 2004

Hal ini dilakukan untuk daerah Surabaya, Tulung Agung, Jakarta, Bandung dan sekitarnya.

### 3.3. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah variabel internal merupakan variabel ancaman dan peluang perusahaan dan variabel eksternal yang merupakan variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel eksternal adalah variabel yang berkaitan erat dengan adanya ancaman dan peluang yang ada dari lingkungan dimana suatu perusahaan berada. Peluang yang besar akan memberikan kesempatan yang lebih luas bagi suatu perusahaan untuk berkembang, sebaliknya dengan adanya ancaman, maka harus diminimumkan seminim mungkin agar tidak mengancam usaha perusahaan. Proses dan prosedur penyusunan analisis eksternal pada prinsipnya sama dengan penyusunan pada analisis internal, perbedaannya hanya pada indikator-indikator yang dianalisa. Indikator dari faktor eksternal adalah:

- Perubahan Gaya hidup Masyarakat, diukur dengan perubahan jenis kain yang dipakai dan selera masyarakat.

- Ekonomi, diukur dengan tingkat atau kondisi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.
- Peluang pasar, diukur dengan peluang pasar dari konsumen dan perdagangan bebas.
- Keberadaan Pesaing, diukur dengan banyaknya perusahaan sejenis.
- Depresiasi Mata uang, diukur dengan nilai tukar rupiah di pasar mata uang.
- Perkembangan Teknologi, kemajuan teknologi dalam inovasi mesin.
- Depresiasi Mata uang, diukur dengan nilai tukar rupiah di pasar mata uang.
- Perkembangan Teknologi, kemajuan teknologi dalam inovasi mesin.
- Harga dan Penyediaan Bahan Baku, diukur dengan kemudahan untuk mendapatkan bahan baku dalam proses produksi.
- Daya Tarik iklan dan promosi, diukur dengan jenis iklan dan promosi yang dilakukan oleh perusahaan dan jangkauan periklanan yang dilakukan oleh perusahaan.
- Perubahan Pendapatan Konsumen, diukur tingkat pendapatan yang diperoleh konsumen dalam memenuhi kebutuhannya dan pendapatan asli daerah.
- Persaingan harga, diukur dengan harga yang berlaku dalam pasaran yang ada.

2. Variabel internal adalah analisis lingkungan internal perusahaan dengan melihat profil keunggulan dan strategi yang dimiliki berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang ada. Analisis ini berguna untuk mendapatkan gambaran posisi strategi perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal yang dimiliki. Faktor-faktor yang dianalisis dalam penelitian ini difokuskan pada fungsi manajemen pemasaran. Ada beberapa indikator yang telah dipilih sebagai bahan penelitian, dengan pertimbangan indikator-indikator tersebut dapat mengungkapkan kekuatan dan kelemahan perusahaan tekstil Kusumatex jogjakarta. Indikator-indikator itu meliputi:

- Kualitas Produk, diukur dengan melihat keawetan bahan, memiliki keandalan produk dan pemilihan bahan baku.
- Daya Tarik Produk, diukur dengan pengembangan produk perusahaan, perkembangan teknologi perusahaan dan kualitas manajemen sumber daya manusia untuk membuat variasi produk.
- Kebijakan Harga, diukur dengan kesesuaian harga yang diterima konsumen terhadap manfaat yang diterima, dan harga tekstil perusahaan kusumatex dengan harga produk yang sejenis dari perusahaan lain.
- Saluran distribusi, diukur dengan penyebaran produk tekstil ke konsumen, dan system saluran distribusi.
- Pemasaran dan promosi, diukur dengan daerah pemasaran dan jenis promosi yang dilakukan oleh perusahaan.
- Pangsa pasar, diukur dengan luas daerah pemasaran, dan segmentasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan.

- Lokasi Perusahaan, diukur dengan dekatnya perusahaan dengan bahan baku, konsumen, transportasi.
- Kualitas Karyawan, diukur dengan kemampuan karyawan dan ketrampilan.
- Mutu Pelayanan, diukur dengan kecepatan dan ketanggapan yang dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.
- Efektivitas Organisasi, diukur dengan tingkat keefektifan dan efisiensi tenaga kerja dalam menjalankan kegiatannya.

### **3.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **1. Data yang diperlukan**

- a. Sejarah dan perkembangan perusahaan tekstil Kusumatex.
- b. Kekuatan-kelemahan dan Peluang-Hambatan perusahaan tekstil Kusumatex
- c. Struktur organisasi perusahaan tekstil Kusumatex
- d. Manajemen personalia perusahaan tekstil Kusumatex

#### **2. Teknik Pengumpulan Data**

##### **a. Data Primer**

Yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian dan dicatat pertama kalinya. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer ini adalah:

- Observasi

Mengumpulkan data dengan cara melakukan pengamatan atau observasi langsung terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan dan melakukan pencatatan secara cermat dan sistematis.

- Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada perusahaan secara sistematis dengan berlandaskan pada tujuan penelitian.

- Teknik Kepustakaan

Untuk menunjang pelaksanaan penelitian dan menambah wawasan maka digunakan beberapa buku ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan teori yang mendukung penelitian.

- Teknik Penyebaran Kuisioner

Pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara tertulis biasanya merupakan suatu daftar pertanyaan.

b. Data Sekunder

Dalam pengumpulan data sekunder ini penulis melakukan pustaka yang dimaksudkan untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengenai strategi pemasaran agar diperoleh gambaran yang lebih jelas dalam melakukan pembahasan.



### **3.6. Populasi dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh obyek yang diteliti. Dalam Hal ini yang menjadi piopulasi adalah perusahaan tekstil Kusumatex, Yogyakarta.

#### **b. Sampel**

Sampel adalah sebagian atau besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi yang bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam hal ini penulis menetapkan bahwa pimpinan, kepala bagian personalia, kepala bagian keuangan, kepala bagian pemasaran, dan kepala bagian produksi akan dijadikan sampel.

### **3.7. Metode Analisis Data**

Metode analisis data merupakan bagian yang terpenting yang ikut menentukan keberhasilan apakah data tersebut mampu dianalisis dan disajikan kedalam bentuk laporan yang teratur dan terencana sehingga akan diperoleh suatu hasil pembahasan yang mudah dipahami serta dimengerti. Analisis ini menggunakan analisis MDTI dan SWOT. dimana MDTI berusaha untuk menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi tidak perlu dilakukan, sedangkan penggunaan

matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan alternative strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threat) sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternative strategi. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

## 1. Identifikasi Variabel Perusahaan

### 1.1 Identifikasi Variabel Eksternal

Indikator yang telah dipilih sebagai bahan penelitian, dengan pertimbangan indikator-indikator tersebut dapat mengungkapkan peluang dan ancaman perusahaan tekstil Kusumatex. Indikator tersebut meliputi:

- Perubahan Gaya Hidup Masyarakat
- Ekonomi
- Peluang Pasar
- Keberadaan Pesaing
- Depresiasi Mata Uang
- Perkembangan Teknologi
- Harga dan Penyediaan Bahan Baku
- Daya Tarik Iklan dan Promosi
- Perubahan Pendapatan Konsumen
- Persaingan Harga

### 1.2. Identifikasi Variabel Internal

Indikator-indikator yang dianalisa sebagai indikator faktor internal perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahan meliputi:

- Kualitas Produksi
- Variasi Produk
- Kebijakan harga
- Saluran distribusi
- Pemasaran dan Promosi
- Pangsa Pasar
- Lokasi Perusahaan
- Kualitas Karyawan
- Pelayanan Konsumen
- Efektivitas Organisasi

## 2. Penilaian dan Pembobotan Variabel Eksternal dan Internal

Rangking diukur berdasarkan tingkat kepentingan atau prioritasnya dimana rangking berdasarkan urutan terpenting hingga yang tidak terpenting. Dari rangking tersebut kemudian dilakukan pembobotan, yaitu dengan membagi nilai rangking dengan jumlah total rangking, sehingga diperoleh total pembobotan sama dengan satu.

Penilaian diberikan berdasarkan kondisi yang dimiliki oleh perusahaan terhadap indikator-indikator variabel yang ada. Untuk variabel nilai kecil berarti indikator tersebut merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Demikian halnya untuk variabel eksternal nilai kecil berarti indikator tersebut merupakan

ancaman yang dimiliki perusahaan, sebaliknya nilai besar merupakan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

a. Penilaian dan Pembobotan Indikator Variabel eksternal

**Tabel 3.2**  
**Nilai Tertimbang Variabel Eksternal**

No	Indikator Variabel	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang (bobot x nilai)
1.	Perubahan Gaya Hidup Masyarakat			
2.	Ekonomi			
3.	Peluang Pasar			
4.	Keberadaan Pesaing			
5.	Depresiasi Mata Uang			
6.	Perkembangan Teknologi			
7.	Harga dan Penyediaan Bahan Baku			
8.	Daya Tarik Iklan dan Promosi			
9.	Perubahan Pendapatan Konsumen			
10	Persaingan Harga			
	Total	1,00		

## b. Penilaian dan Pembobotan indikator variabel internal

**Tabel 3.3**  
**Nilai Tertimbang Variabel Internal**

No	Indikator Variabel	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang (bobot x nilai)
1.	Kualitas Produk			
2.	Daya Tarik Produk			
3.	Kebijakan Harga			
4.	Saluran Distribusi			
5.	Pemasaran dan Promosi			
6.	Pangsa Pasar			
7.	Lokasi Perusahaan			
8.	Kualitas Karyawan			
9.	Pelayanan Konsumen			
10.	Efektifitas Organisasi			
	Total	1,00		

Pembobotan pada tabel diatas dengan meranking terlebih dahulu dari indikator-indikatornya kemudian dibagi dengan jumlah indikator. Kemudian dikalikan dengan nilai yaitu kondisi yang ada dalam perusahaan tekstil Kusumatex. Hasil perkalian antara bobot dengan nilai adalah nilai tertimbang.

### 3. Penentuan Posisi Bisnis

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal.

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang variabel internal pada sumbu horizontal dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan perusahaan dan merekomendasikan alternatif strategi apa yang dapat diambil.

**Tabel 3.4**  
**Matrik Daya Tarik Industri**

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

#### 4. Implikasi Strategi

Setelah diketahui posisi bisnis perusahaan maka implementasi strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.5**  
**Berbagai Pilihan Strategi**  
**Matrik daya Tarik Industri**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Kuat	Pertumbuhan dominasi investasi maksimal pada sekmen yang menarik.	Pertumbuhan selektif memelihara posisi di tempat lain.	Memelihara posisi mencari sumber kas masuk investari ala kadarnya.
	Sedang	Memimpin pasar, berdasarkan segmen. Memperbaiki kelemahan. Membangun keunggulan.	Tumbuh berdasarkan segmen pasar. Spesialisasi investasi dipusatkan pada segmen dengan laba yang baik dan resiko rendah.	Pemangkasan investasi minimal. Bersiap keluar dari usaha (divestasi)
	Lemah	Spesialisasi. Mencari Ceruk pasar. Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi. Mencari ceruk pasar. Mempertimbangkan keluar dari pasar.	Mengikuti pemimpin pasar. Mengacukan sumber aliran kas pesaing divestasi.

Sumber : Suwarsono Hal 148, 1994

Adapun analisis matrik lain yang dapat digunakan adalah analisis matrik SWOT, analisis dengan menggunakan matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara

bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

**Tabel 3.6**  
**Altrnatif Strategi SWOT**

<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>EFAS</b>		
<b>OPPORTUNIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>TREATHS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

a. Strategi S-O

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

c. Strategi S-T

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

c. Strategi W-O

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



d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defentif yaitu mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Analisis data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Dalam analisis data dilakukan dengan tujuan untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun rapi, lebih berarti, serta bermanfaat.

Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana kondisi atau keadaan perusahaan, tekstil “Kusumatex” Yogyakarta dalam pemasarannya dan alternatif strategi apa yang tepat untuk diterapkan perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta.

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, untuk metode analisis kualitatif dengan menggunakan MDTI & SWOT.

#### **4.1. Identifikasi Variabel Perusahaan**

##### **4.1.1. Variabel Eksternal Perusahaan**

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri serta perkembangan perusahaan pada khususnya, oleh karena itu perlu dilakukan analisa mengenai variabel-variabel eksternal. Analisa tersebut diberikan kepada pihak perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta.

Dari variabel-variabel eksternal dapat dilihat peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

a. Peluang perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta

1) Perubahan gaya hidup masyarakat

Perubahan gaya hidup masyarakat akhir-akhir ini dipengaruhi oleh kondisi perekonomian Indonesia yang agak menurun, sehingga gaya hidup masyarakat yang lebih berfikir efisien yaitu lebih berhemat dalam hal pengeluaran, hal ini akan mempengaruhi daya beli masyarakat.

2) Ekonomi

Ekonomi penduduk Indonesia yang akhir-akhir ini mengalami kemerosotan, sebagai dampak dari inflasi dan kondisi politik di Indonesia untuk itu pihak perusahaan juga harus bisa mempertimbangkan kondisi ini dengan strategi pemasaran yang tepat misalnya dalam menentukan harga.

3) Depresiasi mata uang

Penurunan mata uang rupiah terhadap dollar AS sangat mempengaruhi terhadap bahan baku yang tinggi dan biaya pengiriman barang. Depresiasi mata uang ini cenderung mengarah pada kekuatan perusahaan karena perusahaan tidak terlalu terpengaruh dan masih tetap dapat memenuhi permintaan.

4) Peluang pasar

Peluang pasar yang ada sekarang mencakup wilayah Jawa-tengah yaitu Solo, Surabaya, Jakarta, Bandung walaupun banyak produk

yang ditawarkan tetapi perusahaan masih mempunyai konsumen tetap. Konsumen baru merupakan pasar potensial bagi perusahaan.

5) Harga dan penyediaan bahan baku

Bahan baku yang digunakan selama ini tidak mengalami kesulitan karena perusahaan sudah mempunyai pemasok untuk mengusahakan penyediaan bahan baku sehingga akan melancarkan jalannya proses produksi.

6) Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen sangat berpengaruh pada volume penjualan, karena masyarakat yang memiliki penghasilan cukup akan cenderung membeli produk yang paling murah dipasaran.

b. Ancaman perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta

1) Keberadaan pesaing

Keberadaan pesaing bagi perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta merupakan salah satu ancaman karena banyak perusahaan yang memproduksi produk yang sama dan dengan kualitas yang baik. Perusahaan harus mampu memahami situasi pasar dan persaingan yang semakin kompetitif karena bukan dari intern saja melainkan negara lainpun sekarang mulai ikut meramaikan pasar tekstil di Indonesia dengan kualitas yang baik pula.

## 2) Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi bagi perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta menjadi ancaman, karena untuk saat ini perusahaan masih menggunakan mesin tradisional yang belum terlalu canggih, karena perusahaan belum mampu untuk melakukan penggantian mesin, walaupun sekarang sudah banyak mesin yang lebih baik,

## 3) Daya tarik iklan dan promosi

Perusahaan tekstil Kusumatex ini hanya menggunakan media promosi melalui surat pos yang ditujukan kepada pengrajin batik, personal selling yang dilakukan melalui salesman, sehingga hal ini dirasa kurang efisien, karena dengan melalui cara itu konsumennya terbatas dan membutuhkan dana yang relatif besar.

## 4) Persaingan harga

Persaingan harga pada saat ini sangat ketat dimana para produsen tenun saling bersaling dalam harga. Bagi perusahaan tekstil "Kusumatex" Yogyakarta persaingan harga penting akan tetapi perusahaan hanya dapat mengikuti perkembangan pasar karena dikhawatirkan jika perusahaan mematok dengan harga tinggi konsumen akan beralih ke produsen tekstil yang lainnya.

#### 4.1.2. Variabel Internal Perusahaan

Dari variabel ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki, dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang dimiliki. Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengembangkan kinerja masa lalu. Sedangkan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerahkan dengan baik oleh para pesaingnya, paling tidak variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja. Berdasarkan data yang diperoleh yaitu penilaian mengenai faktor internal dapat dijelaskan tentang kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan tersebut adalah :

##### a. Kekuatan Perusahaan

###### 1) Saluran distribusi

Dalam menyalurkan produknya perusahaan tekstil Kusumatex menggunakan saluran distribusi langsung yang berhubungan dengan pedagang besar dan umumnya pengrajin batik. Sehingga perusahaan secara langsung melayani konsumen yang ada.

## 2) Pangsa pasar

Jawa tengah adalah pasar potensial, pangsa pasar perusahaan tekstil Kusumatex sudah luas yang meliputi kota-kota di Jawa tengah.

## 3) Kebijakan harga

Harga yang diterapkan perusahaan untuk konsumen sesuai dengan mutu yang dihasilkan, perusahaan mengikuti standar pasar bahkan cenderung sedikit dibawah dari harga pasar yang ada. Hal ini dapat merupakan kekuatan perusahaan dengan kebijakan harga yang diterapkan karena konsumen cenderung memilih harga yang lebih murah, sehingga bisa menjadikan kekuatan bagi perusahaan.

## 4) Kualitas karyawan

Kualitas karyawan sangat berpengaruh terhadap hasil atau jumlah produksi, jika karyawan tidak memiliki ketrampilan yang cekatan akan berakibat total terhadap produk dihasilkan. Oleh karena itu perusahaan harus menyeleksi terlebih dahulu karyawan yang akan bekerja di perusahaan. Pada dasarnya perusahaan merekrut karyawan dari sekitar daerah perusahaan, yang sudah terbiasa dalam industri tekstil.

## 5) Pelayanan konsumen

Pelayanan perusahaan terhadap konsumen sangat diperhatikan karena perusahaan menyadari pentingnya konsumen. Perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumennya,

sehingga dengan pelayanan yang baik maka konsumen akan melakukan pembelian ulang.

#### 6) Efektivitas organisasi

Organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Dengan organisasi yang baik dan teratur dapat memperlancar jalannya aktivitas perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pada perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta dalam hal ini kekuasaan dan tanggung jawab ada ditangan satu pimpinan sehingga segala perintah dari pimpinan tertinggi mengalir melalui garis lurus kepada bawahan yang apling rendah.

#### b. Kelemahan Perusahaan

##### 1. Kualitas Produk

Meskipun perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas produknya akan tetapi produknya masih belum banyak pengrajin batik yang menggunakan produknya, sehingga untuk bersaing perusahaan belum bisa sama dengan perusahaan sejenis. Akan tetapi hal ini bukar berarti perusahaan tidak memperhatikan kualitas produknya tetapi perusahaan tetap berusaha untuk meningkatkan kualitas produknya.



## 2) Daya tarik produk

Daya tarik produk perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta merupakan salah satu kelemahannya, karena selama ini perusahaan kurang mampu untuk mengembangkan produknya, perusahaan hanya bertahan pada satu produksi barang, sehingga kurang dapat berkembang.

## 3) Lokasi perusahaan

Bagi perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta lokasi perusahaan merupakan kelemahannya, tetapi sebenarnya lokasi perusahaan merupakan daerah industri, dimana disekitar perusahaan kita bisa temukan rumah-rumah industri, namun untuk industri tekstil mungkin kurang baik karena getaran yang ditimbulkan oleh mesin dapat mengganggu serta tidak dekatnya perusahaan dengan bahan baku.

## 4) Pemasaran dan promosi

Pemasaran merupakan keseluruhan kegiatan pokok terhadap hasil produksi suatu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan untuk dapat berkembang, kegiatan pemasaran harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen. Pemasaran mencakup usaha perusahaan yang meliputi kebutuhan konsumen yang perlu dipenuhi, menentukan produk yang diproduksi, menentukan cara-cara promosi dan distribusi dalam menjual produk tersebut. Daerah pemasaran yang dilakukan oleh

perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta meliputi daerah Jawa Tengah, yaitu Solo, Yogyakarta, Jakarta, Bandung, Surabaya, hal kurang memungkinkan perusahaan untuk memperluas daerah pemasarannya. Sedangkan promosi yang telah dilakukan adalah melalui surat pos, personal selling yang kurang begitu efektif karena akan membutuhkan dana yang besar.

#### **4.2. Analisis Variabel Eksternal dan Internal Perusahaan**

Sebelum menentukan posisi perusahaan maka lebih dahulu menganalisa variabel eksternal dan internal dengan menggunakan pendapat pihak manajemen perusahaan. Analisa ini merupakan tahapan berikutnya setelah dilakukannya perumusan indikator variabel eksternal dan internal yang telah diuraikan diatas. Dalam analisa variabel eksternal dan internal ini dilakukan dengan melalui pemberian bobot dan pemberian nilai terhadap indikator tersebut.

##### **4.2.1. Penilaian Variabel Eksternal Perusahaan Tekstil “Kusumatex”**

###### **Yogyakarta**

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menentukan bobot pada masing-masing indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak

penting) sampai 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Penilaian dilakukan pada masing-masing indikator berdasarkan baik tidaknya indikator eksternal terhadap perusahaan. Penentuan nilai untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 sampai dengan 5 yang merupakan penggambaran dari penjelasan berikut ini :

1. Major weaknesses (sangat tidak baik) nilai 1

Dimana nilai 1 merupakan nilai dari indikator variabel yang termasuk kedalam kelemahan utama

2. Minor weaknesses (tidak baik) nilai 2

Nilai 2 berarti indikator variabel tersebut termasuk kedalam kelemahan yang standar

3. Netral (sama) nilai 3

Nilai 3 merupakan nilai yang menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak termasuk dalam kelemahan ataupun kekuatan yaitu sama

4. Minor strength (baik) nilai 4

Nilai 4 berarti bahwa nilai dari indikator variabel termasuk ke dalam kekuatan

5. Major strength (sangat baik) nilai 5

Nilai 5 berarti bahwa nilai dari indikator variabel termasuk ke dalam kekuatan utama

Setelah dilakukan perkalian antara bobot dengan nilai indikator hasil perkalian tersebut sering disebut nilai tertimbang jika masing-masing nilai tertimbang tiap indikator sudah diketahui maka langkah selanjutnya dilakukan

penjumlahan keseluruhan nilai tertimbng yang telah diperoleh sehingga hasil akhir. Hasil akhir pendekatan kualitas ini dapat dilihat pada tabel 5.1

**Tabel 4.1**  
**Nilai Tertimbang Variabel Eksternal**

Indikator-Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Perubahan gaya hidup masyarakat	0,094	3,2	0,3008
Ekonomi	0,116	3,4	0,3944
Peluang pasar	0,11	3,4	0,374
Keberadaan pesaing	0,1	1,6	0,16
Depresiasi mata uang	0,078	3,2	0,2496
Perkembangan teknologi	0,124	2	0,248
Harga dan penyediaan bahan baku	0,122	3,2	0,3904
Daya tarik iklan dan promosi	0,084	2	0,168
Perubahan pendapatan konsumen	0,088	3,8	0,3344
Persaingan harga	0,084	1,4	0,1176
Total	1,00		2,737

Berikut ini merupakan penjelasan dari penilaian masing-masing variabel eksternal

1) Perubahan gaya hidup masyarakat

Perubahan gaya hidup masyarakat merupakan faktor yang akan menunjang proses pemasaran perusahaan. Tuntutan semua orang dapat memperoleh atau memenuhi kebutuhannya tersebut akan mempengaruhi permintaan akan tekstil, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,2 dengan bobot sebesar 0,3008.

## 2) Ekonomi

Kondisi perekonomian berpengaruh juga terhadap usaha perusahaan, begitu pula dengan perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta. Masyarakat yang mempunyai pendapatan tinggi dengan masyarakat berpenghasilan rendah akan berbeda dalam membelanjakan pendapatannya atau memenuhi kebutuhannya. Perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta telah menyadari kondisi tersebut, sehingga perusahaan dapat melakukan beberapa kebijakan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,4 dan bobot 0,3944.

## 3) Peluang pasar

Peluang pasar merupakan indikator yang penting bagi perusahaan oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,4 karena hal ini akan mempengaruhi produk yang akan dipasarkannya dan daerah pemasarannya. Jika tidak memungkinkan adanya peluang pasar yang tersedia perusahaan akan mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya. Dengan adanya peluang pasar yang baik perusahaan akan dapat memperluas daerah pemasarannya, perusahaan memberikan bobot 0,11.

## 4) Keberadaan pesaing

Perusahaan harus dapat secara bijaksana dalam melihat keberadaan para pesaing, perusahaan dituntut untuk lebih cermat dalam mengamati langkah-langkah yang ditempuh oleh pesaingnya agar perusahaan tetap bisa beroperasi dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif ini, perusahaan harus dapat mengeluarkan kebijakan-kebijakan dan meningkatkan kualitas produknya. Karena jika perusahaan mampu meningkatkan kualitas produknya

hal ini akan dapat mengubahnya menjadikan peluang pasar. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 1,6. Bagi perusahaan keberadaan pesaing yang potensial sangat penting untuk mengetahui sejauh mana persaingan yang ada di pasaran untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,1.

5) Depresiasi mata uang

Adanya krisis ekonomi pasca reformasi penurunan mata uang rupiah terhadap dollar AS pun tidak dapat dihindari hal ini akan mempengaruhi terhadap bahan baku tekstil yang meningkat dan ongkos pengirimannya. Hal ini dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian, begitu pula dengan perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta sehingga perusahaan perlu memperhatikannya sehingga perusahaan dapat menjalankan aktivitas produksinya. Oleh karena itu perusahaan memberi nilai 3,2 dengan bobot 0,078.

6) Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi merupakan variabel yang sangat penting. Perkembangan teknologi yang sangat pesat memberikan perubahan bagi produksi tekstil. Perusahaan yang dalam operasionalnya sebagian besar menggunakan tenaga mesin dan tenaga manusia ini meskipun dominan. Perkembangan teknologi mempunyai pengaruh besar terhadap proses produksi perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 2 dan bobot sebesar 0,124.

7) Harga dan penyediaan bahan baku

Harga dan penyediaan bahan baku sangat mempengaruhi dalam proses produksi kain tekstil. Dalam hal ini perusahaan memberikan bobot 0,122. demi tercapainya dan kelancaran suatu proses produksi perusahaan harus dapat menjalin kerjasama yang baik dengan pemasok bahan baku kapas sehingga akan mempermudah untuk mendapatkan bahan baku tersebut. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,2.

8) Daya tarik iklan dan promosi

Daya tarik iklan dan promosi merupakan hal yang sangat penting untuk menunjang kelangsungan proses pemasaran tanpa adanya iklan atau promosi yang dilakukan oleh perusahaan maka dalam memasarkan produknya perusahaan akan kesulitan, untuk itu perusahaan memberikan nilai 2. dalam melakukan promosinya perusahaan menggunakan media surat pos dan personal selling serta dari mulut ke mulut sehingga akan terjadi komunikasi antara produsen dan konsumen, perusahaan memberikan bobot 0,084.

9) Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen juga merupakan salah satu faktor penting dalam proses pemasaran produk. Pendapatan konsumen yang berbeda-beda akan mempengaruhi terhadap penjualan produk untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,088 dan nilai sebesar 3,8.

10) Persaingan harga

Persaingan harga merupakan faktor penting bagi perusahaan karena perusahaan harus mampu menetapkan standar harga bagi produknya dengan

mempertimbangkan kualitas dari produknya itu sendiri. Dengan adanya perbedaan pendapatan antara konsumen satu dengan konsumen lain perusahaan harus mampu memahami kondisi dipasaran dan konsumen yang ada karena jika perusahaan tidak dapat secara bijaksana dalam menentukan harga, perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,084 nilai 1,4.

Berdasarkan analisis peluang dan ancaman lingkungan diketahui total nilai tertimbang yang didapat untuk perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta adalah 2.737. Kondisi ini dapat diartikan bahwa perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta terletak pada posisi sedang sesuai matrik daya tarik industri yaitu perusahaan tumbuh selektif.



#### 4.2.2 Penilaian Variabel Internal perusahaan Tekstil “Kusumatex” Yogyakarta

**Tabel 4.2**  
**Nilai Tertimbang Variabel Internal**

Indikator-indikator Variabel internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kualitas produk	0,08	2,4	0,192
Daya tarik produk	0,082	1,4	0,1148
Kebijakan harga	0,118	4,2	0,4956
Saluran distribusi	0,12	3	0,36
Pemasaran dan promosi	0,078	1,4	0,1092
Pangsa pasar	0,106	3	0,318
Lokasi perusahaan	0,074	1,6	0,1184
Kualitas karyawan	0,116	3,6	0,4176
Pelayanan konsumen	0,116	3,4	0,3944
Efektivitas organisasi	0,11	3,2	0,352
Total	1,00		2,872

Berikut tentang penilaian variabel internal sesuai dengan data diatas.

##### 1) Kualitas Produk

Perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta selalu memperhatikan kualitas dari produk yang dihasilkan, hal tersebut dilakukan dari dimulainya pemilihan bahan baku sampai proses produksinya, perusahaan memberikan nilai 2,4 karena dengan adanya kualitas produk yang dapat diandalkan maka tidak menutup kemungkinan konsumen akan melakukan pembelian ulang. Perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas produknya sehingga perusahaan mampu bersaing dengan pesaing dan diterima

produknya dalam pasaran. Kurangnya kualitas produk dari perusahaan tersebut, perusahaan memberikan bobot 0,08.

#### 2) Daya Tarik Produk

Daya tarik produk merupakan salah satu hal penting bagi perusahaan, karena hal ini menyangkut dengan bagaimana usaha perusahaan agar tetap mampu mempertahankan dan mengembangkan produknya sehingga tetap mampu bersaing dengan produk lainnya serta memberikan kepuasan bagi konsumen. Sehingga selain dapat berkembang perusahaan juga mampu secara optimal beroperasi, oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,082 nilai 1,4.

#### 3) Kebijakan Harga

Kebijakan harga bagi perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta adalah salah satu faktor penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,118. akan tetapi perusahaan belum mampu menentukan harga sendiri karena perusahaan juga harus memperhatikan produknya dan harga yang ditentukan dipasaran. Jika perusahaan mematok harga tinggi dari pasaran maka akan mungkin sekali konsumen akan berpindah ke perusahaan lainnya, untuk itu perusahaan memberikan nilai sebesar 4,2.

#### 4) Saluran Distribusi

Perusahaan dalam hal pendistribusian produknya telah lama menggunakan saluran distribusi langsung yaitu antara perusahaan dengan konsumen bertemu secara langsung tanpa menggunakan perantara, dan biasanya

konsumen secara langsung mengadakan transaksi. Saluran distribusi tidak langsung dilakukan untuk wilayah Surabaya, Bandung, Jakarta, dan Tulung Agung. Perusahaan memberikan bobot sebesar 0,12 nilai 3.

5) Pemasaran dan Promosi

Perusahaan dalam melakukan pemasarannya hanya langsung oleh konsumen pengrajin batik atau perusahaan yang akan mengolah menjadi bahan jadi. Sedangkan promosinya dilakukan melalui mulut ke mulut dan juga melalui personal selling sehingga memungkinkan konsumen untuk lebih mengetahui produk perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,078 dan nilai sebesar 1,4.

6) Pangsa Pasar

Pangsa pasar potensial yaitu di daerah Jawa Tengah, karena banyak terdapat perusahaan-perusahaan yang memproduksi batik terutama di Yogyakarta dan Solo. Pangsa pasar lainnya yang meliputi wilayah Jakarta, Bandung dan Tulung Agung hal ini tidak menutup kemungkinan untuk pasar lainnya. Karena kerajinan batik tidak hanya didominasi di daerah Jawa. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,106 nilai 3.

7) Lokasi Perusahaan

Letak atau lokasi perusahaan yang strategis akan mendukung kinerja perusahaan. Begitu pula jika lokasi perusahaan berada pada wilayah yang berdekatan dengan pasar sasaran, maka hal tersebut secara tidak langsung akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Dalam hal ini berkaitan dengan pemasaran produknya yang dihasilkan oleh perusahaan. Untuk itu

perusahaan memberikan bobot sebesar 0,074. selain itu lokasi perusahaan yang strategis akan memudahkan perusahaan untuk mendapatkan karyawan sehingga kelangsungan jalannya proses produksi akan tetap berjalan normal, hal ini menjadikan kekuatan perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 1,6.

8) Kualitas Karyawan

Kualitas karyawan dalam hal ini mencakup Sumber Daya Manusia (SDM) adalah merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena Sumber Daya Manusia secara langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan operasional perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan respon yang tinggi terhadap faktor Sumber Daya Manusia. Perusahaan harus dapat memperhatikan keterampilan calon karyawan yang akan direkrut. Berhasilnya atau tidaknya manajemen dalam mengendalikan keseluruhan dari proses produksi sampai dengan pemasarannya akan sangat tergantung pada Sumber Daya Manusia yang berada dalam perusahaan itu sendiri. Pada perusahaan tekstil “Kusumatex”, karyawan yang bekerja sebagian besar adalah karyawan yang telah mempunyai pengalaman dan menguasai bidang tersebut karena lokasi perusahaan itu sendiri adalah terletak dikawasan industri. Untuk itu perusahaan memberikan bobot sebesar 0,116 nilai 3,6.

9) Pelayanan Konsumen

Pelayanan konsumen merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Jika perusahaan mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen, maka konsumen akan merasakan puas dan akan melakukan

pembelian ulang. Jika pelayanan yang diterima oleh konsumen tidak baik, maka konsumen tidak akan melakukan pembelian ulang. Yang diharapkan oleh perusahaan adalah loyalitas konsumen terhadap perusahaan karena hal ini akan sangat membantu perusahaan. Hal ini disadari oleh perusahaan bahwa pelayanan terhadap konsumen yang baik akan menguntungkan perusahaan. Perusahaan akan berusaha memberikan yang terbaik bagi konsumen dengan memenuhi keinginan dengan memberikan kualitas yang baik. Maka dari itu perusahaan memberikan nilai sebesar 3,4 dengan bobot 0,116.

#### 10) Efektivitas Organisasi

Struktur organisasi suatu perusahaan akan mempengaruhi efektivitas dan operasional perusahaan. Ada beberapa bagian yang ada dalam organisasi perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta yang bertanggung jawab pada satu pimpinan, sehingga akan jelas pembagian tugas serta tanggung jawabnya. Hal ini akan lebih efektif dan efisien sehingga akan membantu lancarnya proses produksi. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,2 dengan bobot sebesar 0,11.

Berdasarkan analisis internal lingkungan perusahaan total nilai tertimbang yang diperoleh untuk perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta adalah 2,872. Berdasarkan total nilai tertimbang tersebut maka posisi perusahaan sesuai dengan kategori matrik daya tarik industri berada pada posisi sedang. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan adalah pertumbuhan selektif.

### 4.3. Penentuan Posisi Bisnis

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal.

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang variabel internal pada sumbu horizontal dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternatif strategi apa yang dapat diambil. Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah :

- Jumlah nilai tertimbang  $1,00 - 2,33 =$  lemah = rendah
- Jumlah nilai tertimbang  $> 2,33 - 3,67 =$  rata-rata = sedang
- Jumlah nilai tertimbang  $> 3,67 - 5,00 =$  kuat = tinggi

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tanpa adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai terendah adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada perusahaan tekstil "Kusumetex" Yogyakarta diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah 2,872 dan nilai variabel eksternal adalah sebesar 2,737. Setelah variabel internal dan eksternal dipergunakan maka posisi

bisnis perusahaan dapat ditentukan yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal sebesar 2,737 yang termasuk dalam skala medium diletakkan dalam sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 2,872 yang termasuk dalam skala medium diletakkan pada sumbu vertikal.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dr sumbu horisontal dengan nilai 2,737 dan sumbu vertikal dengan nilai internal 2,872. dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi bisnis perusahaan.

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang kedua variabel tersebut diatas, maka penulis berfikir bahwa posisi bisnis perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta adalah berada pada sel pertumbuhan selektif. Artinya perusahaan memiliki peluang bisnis yang cukup perspektif untuk berkembang lebih lanjut dengan meningkatkan kekuatan yang dimilikinya. Untuk dapat lebih perhatikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Martik Daya Tarik Industri**

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi ( $>3,67 - 5,00$ )	Medium ( $>2,33 - 3,67$ )	Rendah ( $1,00 - 2,33$ )
Kekuatan Bisnis	Tinggi ( $>3,67-5,00$ )	Investasi & Tumbuh	Pertumbuhan Selektif	Selektif
	Medium ( $>2,33 - 3,67$ )	Pertumbuhan Selektif	<b>Selektif</b>	Panen / Divestasi
	Rendah ( $1,00 - 2,33$ )	Selektif	Panen / Divestasi	Panen / Divestasi

Implikasi strategis

Berdasarkan posisi bisnis tersebut dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti pada tabel berikut ini



**Tabel 4.4**  
**Berbagai Pilihan Strategis**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi, investasi maksimal pada segmen yang menarik	Perumbuhan Selektif, memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan. Membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar. Spesialisasi investasi dipusatkan pada segmen dengan laba yang baik dan resiko rendah	Pemangkasan investasi minimal. Bersiap keluar dari usaha
	Rendah	Spesialisasi. Mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi. Mencari ceruk pasar. Mempertimbangkan keluar dari pasar.	Mengikuti pemimpin pasar. Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi

Setelah analisis dengan Matrik Daya Tarik Industri, strategi yang paling tepat dilakukan adalah strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar, dan perusahaan harus berusaha untuk selektif melakukan investasi untuk mengembangkan perusahaan dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Investasi selektif maksudnya adalah perusahaan melakukan investasi pada segmen yang dapat menambah kemampuan untuk meningkatkan laba

perusahaan, atau dengan kata lain mengkonsentrasikan investasi pada beberapa segmen yang kemampuan untuk meningkatkan labanya baik dan resiko rendah. Selain itu juga dengan mengamankan atau mempertahankan keunggulan-keunggulan yang ada pada perusahaan.

Perusahaan tekstil “Kusumatex” Yogyakarta dalam melakukan investasi secara selektif dapat memilih untuk mengembangkan hasil produknya dan meningkatkan mutu produknya dengan adanya produk yang bermutu akan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan tekstil lainnya kebijakan harga tercapai dengan persaingan harga yang ada di dalam pasaran sehingga perusahaan mampu memahami kebutuhan konsumen. Selain harga yang bersaing, produknyapun menghasilkan produk yang bermutu yang tidak kalah dengan para pesaingnya.

Menurut analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) strategi lain yang harus ditetapkan adalah tumbuh berdasarkan segmen pasar. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan tekstil “Kusumatex” harus mampu menganalisa pertumbuhan dan perubahan pasar yang terjadi setiap saat. Hal tersebut agar perusahaan dapat bertahan bahkan mampu berkembang pada persaingan yang semakin ketat ini. Misalnya dengan mengembangkan produk yang sudah ada. berdasarkan permintaan pasar yang ada saat itu, dengan cara melakukan promosi yang lebih efektif, hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan citra perusahaan, menambah saluran distribusi yang selama ini belum ada dan juga menambah luas pangsa pasar yang telah dikuasai, wilayah pemasaran yang semakin luas dan juga adanya

produk berkualitas yang dihasilkan untuk mengimbangi segmen pasar yang sedang berkembang.

#### **4.4. Analisis Matrik SWOT**

Analisis dengan menggunakan matrik SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan alternative strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O; S-T; W-O; W-T).

Variabel internal perusahaan tekstil Kusumateks Yogyakarta yang merupakan kekuatan adalah saluran distribusi, pangsa pasar, kebijakan harga, kualitas karyawan, pelayanan konsumen, efektifitas organisasi, Sedangkan kelemahannya adalah kualitas produk, daya tarik produk, lokasi perusahaan, pemasaran dan promosi.

Variabel eksternal perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta yang merupakan peluang adalah perubahan gaya hidup masyarakat, ekonomi, peluang pasar, depresiasi mata uang, harga dan penyediaan bahan baku, perubahan pendapatan konsumen.

**Tabel 4.5**  
**Matrik SWOT**

	<p>Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saluran distribusi</li> <li>2. Pangsa pasar</li> <li>3. Kebijakan harga</li> <li>4. Kualitas karyawan</li> <li>5. Pelayanan konsumen</li> <li>6. Efektivitas organisasi</li> </ol>	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas produk</li> <li>2. Daya tarik produk</li> <li>3. Lokasi perusahaan</li> <li>4. Pemasaran dan promosi</li> </ol>
<p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perubahan gaya hidup masyarakat</li> <li>b. Ekonomi</li> <li>c. Peluang pasar</li> <li>d. Depresiasi mata uang</li> <li>e. Harga dan penyediaan bahan baku</li> <li>f. Perubahan pendapatan konsumen</li> </ol>	<p>S-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Perluasan pangsa pasar (1,2,4;b,c,f)</li> <li>◆ Perluasan jaringan distribusi (1,2,3,4;a,b,c,f)</li> </ul>	<p>W-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Melakukan efektivitas promosi (4;a,b,c,f)</li> <li>◆ Memperhatikan /meningkatkan daya tarik produk (1,2;a,b,c,f)</li> </ul>
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keberadaan pesaing</li> <li>b. Perkembangan teknologi</li> <li>c. Daya tarik iklan dan promosi</li> <li>d. Persaingan harga</li> </ol>	<p>S-T Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mempertahankan kualitas kinerja perusahaan yang lebih baik (4,6;a,b)</li> <li>◆ Meningkatkan kualitas mutu barang maupun pelayanan (4,5,6;a,b)</li> </ul>	<p>W-T Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Memperhatikan kualitas dan mutu produk terhadap konsumen (1,2;b)</li> <li>◆ Meningkatkan teknologi alat produksi (1,2;a,b)</li> </ul>

Berdasarkan Matrik SWOT diatas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta, sebagai berikut:

#### 1. Strategi S-O

Pada strategi ini perusahaan tekstil Kusumateks Yogyakarta berusaha menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang, perusahaan memanfaatkan perubahan gaya hidup masyarakat, kondisi ekonomi, serta perubahan pendapatan konsumen untuk memperluas dan mengembangkan pangsa pasarnya. Selain itu perusahaan juga berusaha untuk memperluas jaringan distribusinya dengan memanfaatkan saluran distribusinya, pangsa pasar yang telah dicapainya, kebijakan harga yang telah ditetapkannyayaitu harga dibawah pasaran, serta kualitas karyawan yang dimiliki oleh perusahaan dengan melihat adanya peluang yaitu adanya perubahan gaya hidup masyarakat, ekonomi pasca reformasi ini sehingga mempengaruhi pendapatan konsumen serta adanya peluang pasar.

#### 2. Strategi W-O

Pada strategi W-O secara umum perusahaan mendukung turn around yaitu meraih peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan internal yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta memanfaatkan peluang yang ada dengan cara melakukan efektivitas promosi untuk mendapatkan pelanggan yang baru, dengan memperhatikan/meningkakan daya tarik produk diharapkan perusahaan mampu meraih peluang untuk mendapatkan konsumen baru.

### 3. Strategi S-T

Melalui strategi ini perusahaan menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Langkah yang diambil oleh perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta adalah dengan kekuatan yang dimiliki kemudian mengambil langkah untuk mempertahankan kualitas kinerja yang baik dengan memperhatikan keberadaan pesaing dan perkembangan teknologi untuk menjaga atau meningkatkan kualitas mutu barang maupun pelayanan terhadap konsumen.

### 4. Strategi W-T

Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Perusahaan dapat meningkatkan teknologi alat produksi yang dapat menunjang perhatiannya untuk dapat meningkatkan kualitas mutu produk sehingga kebutuhan konsumen dapat terpenuhi dengan baik dan proses produksinya pun dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

#### **4.5. Grand Strategy**

Berdasarkan dengan hasil analisis MDTI yang menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta terletak pada sel pertumbuhan selektif, hasil analisis ini memberikan tiga alternatif strategi yaitu: tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi dan investasi selektif. Untuk dapat menghasilkan grand strategi bagi perusahaan untuk masa yang akan datang, maka hasil analisis MDTI akan dikombinasikan dengan hasil analisis SWOT dengan hasil sebagai berikut

##### **➤ *Tumbuh Berdasarkan Segmen Pasar***

Untuk dapat tumbuh berdasarkan segmen pasar analisis SWOT memiliki alternatif strategi yaitu fokus pada segmen tertentu. Segmen yang dipilih untuk perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta adalah pengrajin batik tetapi tidak menutup kemungkinan untuk lebih memperluas segmen pasarnya. Untuk itu hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan efektivitas promosi karena promosi akan lebih menguatkan posisi perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus mempertahankan dan menguatkan kualitas karyawan akan akhirnya akan dapat menunjang jalannya proses produksi sehingga dapat menghasilkan produk yang siap bersaing dipasaran yang nantinya tidak menutup kemungkinan perusahaan dapat berkembang ke segmen pasar yang lain. Jika promosi dilakukan akan menjadikan daya saing perusahaan, karena pada umumnya promosi yang dilakukan perusahaan tekstil sangat terbatas.

##### **➤ *Spesialisasi***

Perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta adalah perusahaan tekstil yang mempunyai spesialisasi usaha dalam bidang tekstil yaitu tekstil yang ditujukan

bagi para pengrajin batik. Spesialisasi usaha ini masih dipertahankan perusahaan karena jika perusahaan ingin melakukan diversifikasi dalam usaha tekstil maka diperlukan investasi yang besar, terlebih berdasarkan analisis MDTI perusahaan masuk dalam sel medium, Berdasarkan analisis SWOT, perusahaan mempunyai ancaman dengan adanya keberadaan pesaing yang unggul dan semakin ketat serta perkembangan teknologi. Hal ini perusahaan sebagai perusahaan yang terspesialisasi pada satu unit usaha tentunya harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen. Dalam hal peningkatan kualitas pelayanan perusahaan, perusahaan ditunjang dengan adanya kualitas karyawan atau Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

➤ *Investasi Selektif*

Posisi medium perusahaan pada matrik MDTI memberikan alternatif strategi investasi selektif. Menurut hasil dari analisis SWOT perusahaan perlu melakukan investasi pada segmen yang dapat meningkatkan laba atau dengan kata lain mengkonsentrasikan investasi pada beberapa segmen yang mampu meningkatkan labaselain itu juga dengan mempertahankan kekuatan yang ada pada perusahaan. Dengan memperhatikan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu saluran distribusi dan pangsa pasarnya serta kebijakan harga dan kualitas karyawannya dengan peluang yang ada yaitu perubahan gaya hidup masyarakat, peluang pasar serta harga dan penyediaan bahan baku akan mampu meminimalkan kelemahannya yaitu kualitas produk dan daya tarik produknya akan tetapi perusahaan juga harus mampu mengatasi ancaman yaitu perkembangan teknologi dan daya tarik iklannya. Jadi investasi selektif dapat



dilakukan dalam usaha memperbaiki teknologi yang sudah ada dengan penggunaan teknologi yang lebih baik, karena dengan teknologi yang lebih baik akan menghasilkan produk yang berkualitas dan pada akhirnya produk tersebut akan mempunyai daya tarik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis MDTI dan SWOT yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kekuatan perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta dimiliki dalam variabel saluran distribusi, pangsa pasar, kebijakan harga, kualitas karyawan, pelayanan konsumen, efektivitas organisasi, dan kondisi kelemahan perusahaan. Tekstil kusumatex yogyakarta terletak pada variabel kualitas produk, daya tarik produk, lokasi perusahaan, pemasaran dan promosi.
2. Peluang yang dimiliki perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta terletak pada variabel perubahan gaya hidup masyarakat, ekonomi, depresiasi mata uang, peluang pasar, harga dan penyediaan barang baku, perubahan pendapatan konsumen,. Sedangkan ancaman terletak pada variabel keberadaan pesaing, perkembangan teknologi, daya tarik iklan dan promosi, persaingan harga.
3. Analisis internal diketahui total nilai tertimbang yang didapatkan untuk perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta adalah 2,872. Berdasarkan total nilai tertimbang tersebut maka posisi perusahaan sesuai dengan kategori matrik daya tarik industri untuk berada pada posisi sedang. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan adalah pertumbuhan selektif. Analisis peluang dan ancaman lingkungan diketahui total nilai tertimbang yang didapatkan

untuk perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta adalah 2,737. Kondisi dapat diartikan bahwa perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta terletak pada posisi sedang (sesuai dengan matrik daya tarik industri), yaitu perusahaan pertumbuhan selektif. Berdasarkan analisis eksternal dan internal maka posisi perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta berada pada selektif sehingga perusahaan dapat berkembang dan bertahan. Adapun implikasi strategi yang dilakukan perusahaan adalah melalui peningkatan usaha dengan tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, dan investasi selektif.

4. Berdasarkan hasil analisis, perusahaan berada pada posisi selektif, yang berarti perusahaan harus selektif berinvestasi. Dengan posisi selektif, maka implikasi strategi yang dilakukan adalah strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar dan spesialisasi dapat dilakukan oleh perusahaan dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen dan memperbaiki produknya dengan cara mempertahankan kekuatan yang dimilikinya yaitu saluran distribusi, pangsa pasar, kebijakan harga, kualitas karyawan, pelayanan konsumen, dan efektivitas organisasi yang tersedia. Strategi ini juga dapat dilakukan dengan memperhitungkan faktor eksternal yang merupakan peluang yaitu perubahan gaya hidup masyarakat, ekonomi, depresiasi mata uang, peluang pasar, harga dan penyediaan barang baku, perubahan pendapatan konsumen. Adanya krisis ekonomi yang akan memberikan dampak terhadap kondisi perekonomian masyarakat sehingga akan mempengaruhi

gaya hidup masyarakat sehingga akan menciptakan peluang pasar bagi produk tekstil Kusumatex Yogyakarta. Posisi spesialisasi untuk produk tekstil Kusumatex Yogyakarta dapat dipertahankan apabila perusahaan mampu memperbaiki yang menjadi kelemahan perusahaan yaitu kualitas produk, daya tarik produk, lokasi perusahaan, pemasaran dan promosi. Demikian pula memperhatikan ancaman perusahaan seperti keberadaan pesaing, perkembangan teknologi, daya tarik iklan dan promosi, dan persaingan harga. Perusahaan dapat berinvestasi selektif dalam meningkatkan kualitas produk dan daya tarik produknya. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan tersebut diatas, penulis menyampaikan saran sebagai alternatif kepada perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan.

1. Agar posisi perusahaan tetap pada posisi sekarang atau untuk meningkatkan dimasa yang akan datang, maka perusahaan harus mengatasi kelemahan-kelemahan dan dapat meminimalkan ancaman diantaranya dengan membenahi teknologi yang digunakan dan waspada terhadap perubahan gaya hidup masyarakat.
2. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kualitas produk dan daya tarik produknya. Meningkatkan kualitas produk dan daya tarik produk dapat dilakukan dengan memperbaiki teknologi yang ada dengan teknologi yang

lebih baik yang dapat menunjang efektifitas produksi, dan dapat menghasilkan produk yang lebih kompetitif.

3. Berdasarkan daerah atau pasar yang dilalui serta perusahaan melalui produk yang dihasilkan maka perusahaan dapat melakukan strategi promosi melalui periklanan maupun publisitas. Periklanan dan publisitas berguna untuk menjaga pelanggannya yang ada maupun untuk mencari pelanggan baru. Iklan dapat dilakukan melalui media massa yang ada baik media elektronik maupun media cetak.
4. Perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta harus tetap waspada terhadap para pesaingnya. Salah satunya dengan cara mempertahankan kualitas produknya dan strategi harga selama ini yang telah dilakukannya. Selain itu perusahaan juga harus tetap menjaga kepercayaan dari para pelanggan yang telah terbina sejak lama.
5. Persaingan antar perusahaan yang sama dan terasa semakin kompleks mengharuskan perusahaan untuk terus mampu mencari celah untuk mencari pembeli baru sehingga dapat memperluas pangsa pasarnya.
6. Sumber daya manusia merupakan hal penting untuk mencapai rencana-rencana strategis perusahaan. Perusahaan tetap harus menjaga hubungan baik antara karyawan dengan perusahaan, sehingga rencana strategis perusahaan dapat tercapai. Salah satu kebijakan agar rencana strategis perusahaan tercapai adalah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang dan keahlian yang dimilikinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Binarupa Aksara. Jakarta. 1996.
- Basu Swastha DH dan Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*. Cetakan Pertama. Edisi Kedua. Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1990.
- Hunger J. Daved dan Wheelen. L Thomas. (terj) (2001), *Manajemen Strategis*. Yogyakarta:ANDI
- Lawrence R. Jauch dan William F Glueek. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga: Erlangga, 1995.
- Muafi, M. Irhas Effendi (2001). "Manajemen Strategik: Tinjauan Terhadap Evolusi Konseptual dan Implikasinya Pada Perencanaan Strategik". Telaah Bisnis, Volume 2, Nomor 1, Juli 2001:1-15.
- Nitisemito Alex, *Marketing*, Penerbit Ghalia, Jakarta, 1993.
- Pearce Robinson. (1997). *Manajemen Strategik (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*. Jilid I. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Philip Kotler. (1997). *Manajemen Pemasaran, analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Prenhallindo, Jakarta, 1997.
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Salusu J.(2000). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: Grasindo.
- Suwarsono Muhammad. (2000). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Cetakan ke-3. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

William J. Stanton (1998). *Prinsip Pemasaran Jilid I*. Edisi VII, Jakarta, Penerbit Erlangga, 1992.

**L  
A  
M  
P  
I  
R  
A  
N**



## SURAT PENGANTAR

Kepada Yth :

Bpk/Ibu .....

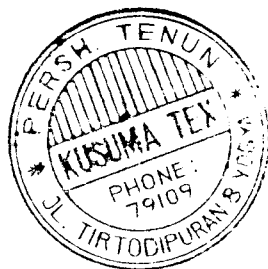
Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan di Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta guna penyusunan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta” maka dengan ini saya mohon bantuan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk mengisi kuisisioner terlampir guna memperoleh data yang kami perlukan demi kelancaran proses penelitian yang saya lakukan.

Dengan melakukan penelitian ini saya tidak mempunyai maksud dan tujuan apapun kecuali kepentingan ilmiah semata.

Atas segala kesediaan dan bantuan Bapak/ Ibu/ Saudara saya mengucapkan banyak terima kasih.



Hormat Saya,

Sekar Wulandari  
Mahasiswa FE UII

Tabel 1  
 Variabel Eksternal (Peluang dan Ancaman)  
 Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STB	TB	N	B	SB
Perubahan Gaya hidup Masyarakat			X		
Ekonomi				X	
Peluang pasar			X		
Keberadaan Pesaing		X			
Depresiasi Mata Uang			X		
Perkembangan Teknologi		X			
Harga dan Penyediaan Bahan Baku			X		
Daya Tarik Iklan dan Promosi		X			
Perubahan Pendapatan Konsumen				X	
Persaingan Harga	X				

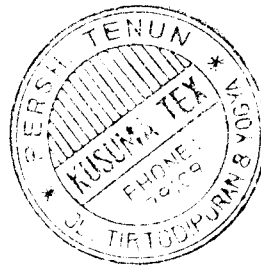
Keterangan:

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

N : Netral

SB : Sangat Baik



## DAFTAR PERTANYAAN

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

### A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel

Tabel 2  
Variabel Internal (kekuatan dan kelemahan)  
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
	STB	TB	N	B	SB
Kualitas Produk		X			
Daya Tarik Produk	X				
Kebijakan Harga				X	
Saluran Distribusi			X		
Pemasaran dan Promosi	X				
Pangsa Pasar			X		
Lokasi Perusahaan	X				
Kualitas Karyawan					X
Pelayanan Konsumen			X	X	
Efektivitas Organisasi			X		

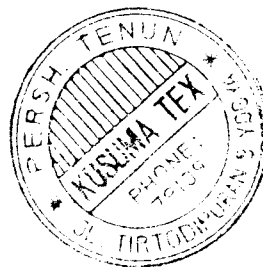
Keterangan:

STB : Sangat Tidak Baik

TB : Tidak Baik

N : Netral

SB : Sangat Baik



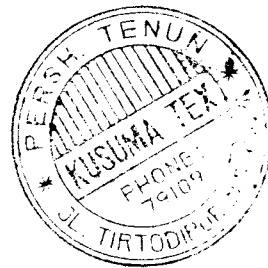
Tabel 3  
Variabel Eksternal

Untuk Mengetahui Tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel Eksternal	Bobot
Perubahan Gaya hidup Masyarakat	0,09
Ekonomi	0,13
Peluang pasar	0,14
Keberadaan Pesaing	0,09
Depresiasi Mata Uang	0,06
Perkembangan Teknologi	0,12
Harga dan Penyediaan Bahan Baku	0,13
Daya Tarik Iklan dan Promosi	0,07
Perubahan Pendapatan Konsumen	0,10
Persaingan Harga	0,07

Catatan:

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar, dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan kecil.
2. Jumlah bobot 100% atau (1,00).



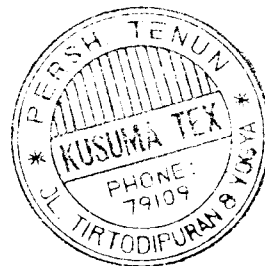
## B. Untuk Mengidentifikasi Bobot Indikator Variabel

Tabel 4  
Variabel Internal  
Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

Variabel Internal	Bobot
Kualitas Produk	0,09
Daya Tarik Produk	0,08
Kebijakan Harga	0,13
Saluran Distribusi	0,13
Pemasaran dan Promosi	0,08
Pangsa Pasar	0,10
Lokasi Perusahaan	0,06
Kualitas Karyawan	0,12
Pelayanan Konsumen	0,11
Efektivitas Organisasi	0,10

Catatan:

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar, dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan kecil.
2. Jumlah bobot 100% atau (1,00).



**PERUSAHAAN TEKSTIL  
PT KUSUMATEX**

Jl. Tirtodipuran No. 8 Mangkuyudan, Mantri Jeron, Yogyakarta.

Telp (0274) 379109

---

Yogyakarta, Januari 2005

No :  
Hal : Surat Keterangan  
Lamp : -

**SURAT KETERANGAN**

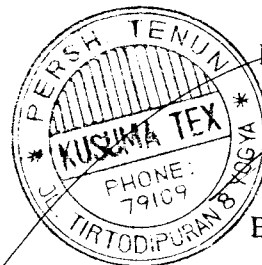
Yang bertanda tangan dibawah ini Direktur PT Kusumatex menerangkan bahwa :

Nama : SEKAR WULANDARI  
No Mhs : 00311396  
Jurusan : Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Indonesia

Benar – benar telah melaksanakan penelitian di perusahaan kami, guna penyusunan tugas skripsi berjudul :

**“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN TEKSTIL  
PT KUSUMATEX, YOGYAKARTA”**

Demikian Surat Keterangan Ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya



PT Kusumatex

Bapak Nuryatin







### Lampiran 3

#### Nilai Rata-rata Tertimbang Variabel Eksternal

No	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Peluang				
1	Perubahan Gaya Hidup Masyarakat	0.094	3.2	0.3008
2	Ekonomi	0.116	3.4	0.3944
3	Peluang Pasar	0.11	3.4	0.374
4	Depresiasi Mata Uang	0.078	3.2	0.2496
5	Harga dan Penyediaan Bahan Baku	0.122	3.2	0.3904
6	Perubahan Pendapatan Konsumen	0.088	3.8	0.3344
Ancaman				
7	Keberadaan Pesaing	0.1	1.6	0.16
8	Perkembangan Teknologi	0.124	2	0.248
9	Daya Tarik Iklan dan Promosi	0.084	2	0.168
10	Persaingan Harga	0.084	1.4	0.1176
Total		1.00		2.737

#### Nilai Rata-rata Tertimbang Variabel Internal

No	Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan				
1	Kebijakan Harga	0.118	4.2	0.4956
2	Saluran Distribusi	0.12	3	0.36
3	Pangsa Pasar	0.106	3	0.318
4	Kualitas Karyawan	0.116	3.6	0.4176
5	Pelayanan Konsumen	0.116	3.4	0.3944
6	Efektivitas Organisasi	0.11	3.2	0.352
Kelemahan				
7	Kualitas Produk	0.08	2.4	0.192
8	Daya Tarik Produk	0.082	1.4	0.1148
9	Pemasaran dan Promosi	0.078	1.4	0.1092
10	Lokasi Perusahaan	0.074	1.6	0.1184
Total		1.00		2.872

## Penilaian Pengaruh Variabel Eksternal PT. Kusumatex Yogyakarta

No	Variabel Eksternal	Manajer					Rata-rata nilai
		M1	M2	M3	M4	M5	
1	Deregulasi Pemerintah	3	4	3	3	3	3,2
2	Selera Konsumen	4	3	3	4	3	3,4
3	Peluang Pasar	3	4	3	3	4	3,4
4	Keberadaan Pesaing	2	1	2	2	1	1,6
5	Inflasi	3	3	3	3	4	3,2
6	Perkembangan Teknologi	2	3	2	1	2	2
7	Harga dan Penyediaan Barang Baku	3	4	3	3	4	3,4
8	Daya Tarik Iklan dan Promosi	2	1	2	2	3	2
9	Perubahan Pendapatan Konsumen	4	3	4	4	4	3,8
10	Persaingan Harga	1	2	2	1	1	1,4

Penilaian Pengaruh Variabel Internal PT. KusumateX Yogyakarta

No	Variabel Internal	Manajer					Rata-Rata Nilai
		M1	M2	M3	M4	M5	
1	Kualitas Produk	2	2	3	2	3	2,4
2	Daya Tarik Produk	1	2	1	2	1	1,4
3	Kebijakan Harga	4	5	4	4	4	4,2
4	Saluran Distribusi	3	3	3	3	3	3
5	Pemasaran dan Promosi	1	2	2	1	1	1,4
6	Pangsa Pasar	3	3	4	2	3	3
7	Lokasi Perusahaan	1	2	2	2	1	1,6
8	Kualitas Karyawan	4	4	3	3	4	3,6
9	Pelayanan Konsumen	3	3	4	4	3	3,4
10	Efektivitas Organisasi	3	4	3	3	3	3,2