

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan tujuan untuk menetapkan strategi bersaing PT BATIK GHOFAR untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Penelitian ini dideskripsikan dengan berpedoman pada butir-butir pertanyaan dalam wawancara dan pengisian kuesioner di lapangan. Setelah data dikumpulkan kemudian disajikan dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang terpisah-pisahkan untuk ditarik suatu kesimpulan.

#### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan PT. Batik Ghofar.

##### **3.2.2. Sampel**

Sampel adalah sebagian populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini penulis menetapkan yang ditunjuk sebagai responden adalah:

1. Direktur
2. Kepala Bagian Keuangan
3. Kepala bagian Pemasaran
4. Kepala bagian Produksi
5. Kepala bagian Sumber Daya Manusia

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Batik Ghofar Pekalongan yang beralamat di Jalan Raya Tirta No 15 Pekalongan. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada pertengahan bulan September sampai dengan pertengahan bulan Pebruari 2003.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data primer ini antara lain dengan:

- Metode observasi

Observasi nonperilaku (non behavioral observation)

- a. Analisis catatan (record analysis)

Analisis catatan (record analysis) adalah merupakan catatan sejarah atau catatan sekarang maupun catatan perusahaan publik atau swasta.

- b. Analisis kondisi fisik (physical condition analysis)

Analisis kondisi fisik (physical condition analysis) dilambangkan oleh pemeriksaan toko atas ketersediaan barang dagangan.

- c. Analisis proses fisik (physical process analysis)

Analisis proses atau aktivitas meliputi studi waktu atau gerak proses manufaktur.

- Metode Wawancara  
yaitu melakukan tanya jawab langsung untuk memperoleh data-data yang diperlukan untuk menganalisis masalah yang ada, dalam hal ini ditujukan kepada pimpinan PT Batik Ghofar.
- Metode Angket  
Metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk angket untuk kemudian diisi oleh responden dengan sasaran orang-orang yang terlibat langsung dan memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan yang penting dalam PT Batik Ghofar . metode angket ini berbentuk tabel. Tabel ini untuk mengetahui nilai dan bobot masing-masing indikator variabel.

### **3.5. Bentuk Data**

#### **3.5.1. Data Umum**

Dalam data ini yang diperlukan adalah:

- a. Sejarah dan perkembangan perusahaan.
- b. Deskripsi perusahaan.
- c. Struktur organisasi.
- d. Lokasi perusahaan.

#### **3.5.2. Data khusus**

Data yang diperlukan adalah:

- a. Variabel internal (kekuatan dan kelemahan), meliputi:
  - 1) Pangsa pasar
  - 2) Kebijakan harga

- 3) Kualitas produk
- 4) Efektivitas promosi
- 5) Pelayanan terhadap konsumen
- 6) Kualitas karyawan (SDM)
- 7) Kapasitas produksi
- 8) Lokasi perusahaan dan saluran distribusi

b. Variabel eksternal (peluang dan ancaman), meliputi:

- 1) Daya beli konsumen
- 2) Pertumbuhan pasar
- 3) Ukuran pasar
- 4) Perkembangan teknologi
- 5) Persaingan harga dan promosi
- 6) Pesaing baru
- 7) Perubahan selera konsumen
- 8) Fluktuasi nilai tukar rupiah

### **3.6. Metode Analisa Data**

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator

dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

MDTI memiliki dua sumbu: vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*). Sedang sumbu horisontal menggambarkan tentang peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing U2S. Dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Perkiraan unit usaha strategis di masa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang. Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap variabel internal dan eksternal. Jika pada masa

sekarang diperlukan identifikasi ,maka pada masa yang akan datang yang diperlukan prediksi.

Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian kualitatif variabel eksternal dan internal
3. Penilaian kuantitatif variabel eksternal
4. Penilaian kuantitatif variable internal
5. Klarifikasi nilai dan bobot
6. Rekapitulasi nilai dan bobot
7. Penentuan posisi bisnis
8. Perumusan strategis

### **3.6.1. Identifikasi variabel Internal dan Eksternal**

Tahapan ini dimulai dengan mencari indikator apa saja yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi variabel internal maupun eksternal. Manajemen dituntut untuk mampu menentukan variabel yang benar-benar mengandung indikator yang amat signifikan dan mampu menganalisis implikasi manajerial yang timbul, mengidentifikasi variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendekatan yang sering dilakukan yaitu pendekatan fungsional, unit keunggulan bersaing, kekuatan dan ancaman juga merupakan variabel pendukung yang menggambarkan keadaan perusahaan secara lebih dekat.

Tabel 3.1  
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel eksternal
Pangsa pasar keseluruhan	Daya beli konsumen
Kebijakan harga	Pertumbuhan pasar
Kualitas produk	Ukuran pasar
Efektivitas promosi	Perkembangan teknologi
Pelayanan terhadap konsumen	Persaingan harga dan promosi
Kualitas karyawan (SDM)	Pesaing baru
Kapasitas produksi	Perubahan selera konsumen
Lokasi perusahaan dan saluran distribusi	Fluktuasi nilai tukar rupiah

### 3.6.2. Penilaian kualitatif Variabel Eksternal dan internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan.

Variabel eksternal dengan pendekatan secara kualitatif akan mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai peluang bisnis. Variabel internal dengan pendekatan secara kualitatif menilai masing-masing indikator variabel internal dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai kekuatan perusahaan sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai kelemahan perusahaan.

### **3.6.3. Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal**

Setelah indikator variabel eksternal diketahui, maka langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa sumbangan atau pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar).

Ada pun pendekatan yang dilakukan dalam memberikan penilaian terhadap variabel tersebut digunakan pendekatan kuantitatif. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), dan 5 (sangat bagus). Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

### **3.6.4. Penilaian kuantitatif Variabel internal**

Setelah indikator variabel internal dirumuskan, berikutnya yang perlu dilakukan manajemen adalah memberikan penilaian terhadap berbagai indikator tersebut. Nilai masing-masing indikator ditentukan berdasarkan sumbangan yang diberikan terhadap kekuatan dan kelemahan unit usaha. Konsep, proses, dan teknik penilaian hampir persisi sama dengan yang digunakan untuk melakukan penilaian variabel eksternal, yaitu dengan memberikan bobot yang sama dengan setiap indikator.



Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak 1 atau 100%. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian penilaian diberikan pada masing-masing indikator, dengan menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), dan 5 (sangat bagus). Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Barulah kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

#### **3.6.5. Klarifikasi nilai dan bobot**

Dari prosedur penilaian kuantitatif variable internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan-kelemahan serta peluang-ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan 1,00 yang dibagikan pada setiap variable sesuai dengan tingkat masing-masing variable baik eksternal maupun internal. Pembagian nilai untuk variable eksternal atau internal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pembagian bobot oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5, yakni 1 (sangat tidak menarik), 2 (tidak menarik), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

#### **3.6.6. Rekapitulasi nilai dan bobot**

Dari prosedur klarifikasi kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot. Dari hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Adapun rekapitulasinya dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 3.2  
 Nilai Tertimbang Variabel eksternal

Indicator variabel eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Daya beli konsumen			
Pertumbuhan pasar			
Ukuran pasar			
Perkembangan teknologi			
Persaingan harga dan promosi			
Pesaing baru			
Perubahan selera konsumen			
Fluktuasi nilai tukar rupiah			
Total	1,00		

Tabel 3.3  
 Nilai Tertimbang Variabel Internal

Indicator variabel internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Pangsa pasar keseluruhan			
Kebijakan harga			
Kualitas produk			
Efektifitas promosi			
Pelayanan terhadap konsumen			
Kualitas karyawan ( SDM )			
Kapasitas produksi			
Lokasi perusahaan dan saluran distribusi			
Total	1,00		

### 3.6.7. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai dari semua indikator dari variabel eksternal dan internal telah ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedang nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

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

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

hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedang interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33. adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah:

1,00 – 2,33 : sumbu rendah

2,34 – 3,66 : sumbu medium

3,67 – 5,00 : sumbu tinggi

Gambar 3.1

Matriks Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi			
	Medium			
	Rendah			

5.00  
3.66  
2.33  
1.00

5.00      3.66      2.33      1.00

### 3.6.8. Perumusan Strategi

Langkah yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan setelah berhasil memperkirakan posisi bisnis pada masa yang akan datang adalah melakukan perencanaan dan langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Gambar 3.2  
Matrik Daya Tarik Industri

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

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu – ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan - bahkan mengakselerasikan - pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu - satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horisontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Tiga sel terakhir memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi.

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

Gambar 3.3  
Implikasi Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Sedang	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan	Tumbuh berdasarkan segmen Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

## BAB IV

### DATA PENELITIAN

#### 4.1 Lokasi Perusahaan.

Tahun 1977 Bapak Ghofar Ismail merintis usaha batik di daerah Sampangan Pekalongan, hal ini dilakukan karena didaerah sampangan banyak usaha-usaha *home industri* batik, dimana daerah Pekalongan merupakan sentral usaha batik. Pada awal mulanya usaha ini dikerjakan oleh lima orang yang merupakan saudara sendiri dan tetangga, produk yang dihasilkan berupa Batik Cap ( Printing ) dan Batik Tulis, produk-produk tersebut dijual dipasar lokal dengan cara dijajakan ditoko-toko dengan menggunakan mobil box. Mesin produksi yang digunakan pada saat itu masih sederhana dan sebagian menyewa.

Pada tahun 1985 perusahaan Batik Ghofar mengalami kemajuan ditandai dengan banyaknya pesanan-pesanan, dan daerah pemasarannya sudah mencapai Jawa Tengah dan DIY, sebagian Jawa Timur, dan Jawa Barat. Dengan semakin meningkatnya jumlah produksi maka dilakukan perluasan pabrik dengan membeli sebidang tanah yang terletak di Tirta Pekalongan. Letak tanah ini sangat strategis karena berada dipinggir jalan raya pantai utara yang menghubungkan jalur utama Jakarta – Semarang. Dengan dibuatnya pabrik baru maka jumlah kapasitas produksi dan tenaga kerja mengalami kemajuan.

Memasuki tahun 1990 perusahaan ini mengalami kemajuan yang pesat dengan daerah pemasaran sampai Jakarta, Bali, dan bahkan sudah melakukan penjajakan untuk melakukan ekspor dengan adanya permintaan untuk memenuhi konsumen dari Malaysia dan Arab Saudi. Tahun 1997 perusahaan batik ada sedikit kendala dengan adanya awal krisis moneter yang melanda bangsa Indonesia, tetapi usaha Batik Ghofar masih dapat bertahan karena mempunyai pangsa pasar yang cukup bagus.

Perusahaan ini memiliki karyawan sejumlah 254 orang ( Akhir Des.2002 ). Jam kerja operasional perusahaan Batik Ghofar hari sabtu - kamis dari jam 08.00 sampai jam 16.00 Wib. Hari libur pada hari Jumat. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini berupa Batik : Taplak Meja, Seprai, Kaos, Kain Sarung, Kemeja, Sarung Bantal, dan produk lain yang menggunakan ciri khas Batik tulis dan cap. Mengenai motif dan bentuk *style* produk tergantung dari keinginan atau permintaan konsumen, adapun bahan baku yang digunakan adalah kain : Rayon, Mori, Santung, Katun, dan Sutra. Bahan baku dipasok oleh perusahaan tekstile yang berada disekitar daerah Pekalongan, diantaranya dari Texmaco, dan Saritex.

Menurut Bapak Ghofar selaku pemilik perusahaan, untuk saat ini masih akan terus dikembangkan untuk penjualan produk ke mancanegara. Sedangkan untuk perluasan produksi bisa dilakukan sambil berjalan, sebab dengan berkonsentrasi pada salah satu bidang maka akan lebih mudah dan hasilnya lebih optimal.



Tujuan perusahaan Batik Ghofar adalah :

- Untuk mencari laba yang optimal.
- Memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap sandang dan meningkatkan taraf hidup masyarakat disekitar perusahaan.
- Membantu pemerintah untuk mengurangi jumlah pengangguran dan untuk menaikkan ekspor non migas.
- Melestarikan kekayaan kebudayaan Indonesia.
- Menunjang kebutuhan industri bahan baku sandang atau textile dan benang tenun.

Untuk dapat meningkatkan dan menjaga kualitas hasil produksi, perusahaan batik GHOFAR saat ini memiliki Satu buah pabrik dan dua unit pemasaran, yaitu :

- Satu unit pabrik di Jl. Raya Tirto no. 15 Pekalongan.  
Tempat ini merupakan pabrik produksi proses garment. dan proses pematikan tulis serta cetak, dimana barang atau kain yang sudah dibentuk pola produk masih polos atau putih untuk kemudian dilakukan proses pematikan sesuai dengan pola gambar atau motif-motif yang diinginkan pembeli.
- Pusat penjualan di Jl. Semarang no. 16 Pekalongan.  
Disini segala aktifitas pemasaran dilakukan, dan dijadikan sebagai galeri tempat memajang hasil produksi Batik Ghofar, dan semua jenis pembelian partai besar maupun eceran dengan harga grosir.

- Ruko penjualan di Pusat Grosir Setono Jl. Raya Batang.

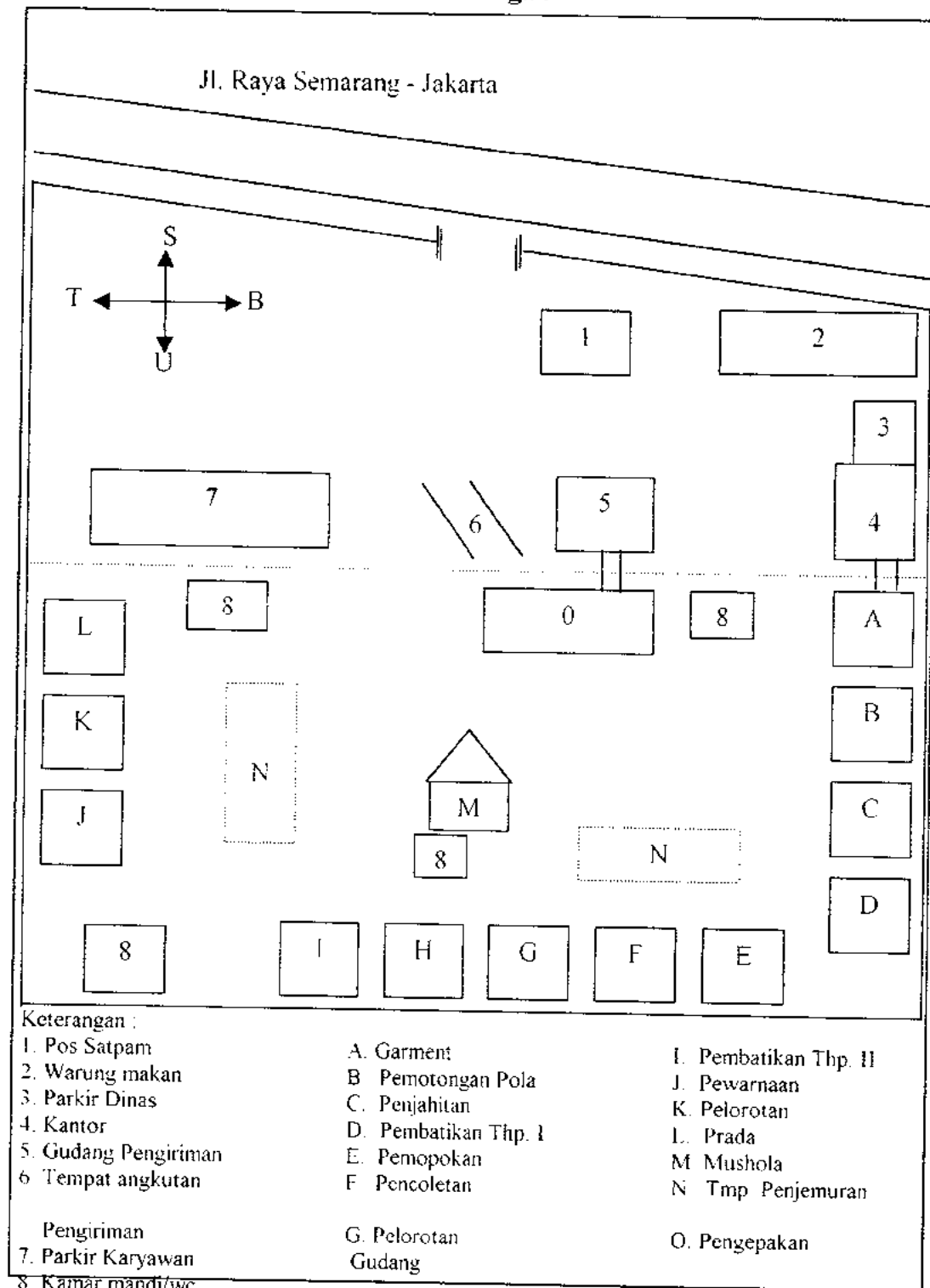
Dewasa ini di daerah Pekalongan dan sekitarnya, banyak bermunculan pusat-pusat penjualan grosir, sehingga untuk pemasaran Batik Ghofar sangat baik karena banyak dikunjungi para pembeli dari luar daerah

Faktor-faktor utama yang diperhatikan dalam penentuan lokasi pabrik :

- Letak pasar penjualan.
- Letak sumber-sumber bahan baku
- Fasilitas pengangkutan dan transportasi.
- Tersedianya pasar tenaga kerja.

Lokasi perusahaan ini sangat strategis karena berada di pinggir jalur jalan raya utama yang menghubungkan Jakarta – Semarang, dan tersedianya tenaga kerja yang diambil dari desa-desa sekitar pabrik. Tetapi karena terbatasnya lahan yang ada maka penataan ruang atau layout pabrik masih belum tertata dengan baik.

**Gambar 4.1**  
**Denah Pabrik Batik Ghofar**  
**Pekalongan**



Sumber : Bagian Umum Perusahaan Batik Ghofar Pekalongan

#### 4.1.1 Mekanisme produksi.

##### a. Bidang Garment.

Bahan baku proses garment yang berupa kain textile yang dipasok dari beberapa perusahaan yang telah menjalin kerja sama dan dapat dipercaya untuk memasok kebutuhan kain yang berkualitas. Produk kain yang dibutuhkan adalah :

- Rayon.
- Mori
- Cotton.
- Sutera.

Untuk bahan jenis sutra perusahaan membeli dalam bentuk sudah menjadi kain sutera yang banyak dijual di toko-toko kain atau textile di daerah Pekalongan.

Dari jenis-jenis kain tersebut, kemudian dibentuk pola-pola menjadi produk yang akan dibuat yaitu : Taplak Meja, Seprai, Kaos, Sarung Bantal, Kemeja, Kain Sarung, dan produk yang lain setelah selesai pada proses garment barang atau produk akan melalui proses *Quality Control* I, dimana produk yang sesuai kualitasnya diproses lebih lanjut. Untuk kemudian akan dilakukan proses pembatikan yang akan dibatik sesuai dengan pola atau gambar yang sesuai dengan pesanan.

b. Bidang Pematikan.

Setelah proses garment selesai kemudian diteruskan dengan proses pematikan yang meliputi proses sebagai berikut :

- Pembuatan gambar atau pola.

Disini akan dilakukan proses penggambaran pada kain hasil produk yang masih polos sesuai dengan pola atau gambar pesanan dari pembeli.

- Proses pematikan tahap pertama.

Yaitu setelah dibuat pola atau gambar selanjutnya dilakukan proses pematikan dengan menggunakan alat yang biasa disebut Canting dengan tinta batik atau malam.

- Proses popok atau pemopokan.

Setelah semua proses pematikan selesai selanjutnya proses pemopokan, yaitu kain akan diproses pelapisan dengan menggunakan lilin yang bertujuan agar dalam proses selanjutnya yaitu proses pewarnaan tidak akan tercampur antara warna satu dengan warna yang lainnya.

- Proses colet atau pemberian warna.

Yaitu setelah kain yang tidak akan diberi waran dilapisi dengan lilin atau setelah dipopok, selanjutnya kain yang tidak dipopok diberi warna sesuai dengan warna pada pola gambar.

- Proses lorot atau menghilangkan lilin tahap pertama.

Setelah proses pemberian warna selesai, kemudian dilakukan proses lorot, yaitu membersihkan lilin dan kain dicuci dengan menggunakan air hangat untuk memudahkan menghilangkan lilin.

- Proses pembatikan tahap kedua atau proses tanahan.

Dalam proses pembatikan tahapan ini, yaitu akan dilakukan proses tanahan yang berupa penyempurnaan pembatikan yang mendetail, sehingga pembatikan sesuai dengan pola atau gambar yang dikehendaki pemesan.

- Proses kelir atau pemberian warna dasar.

Setelah semua proses pembatikan selesai, kemudian akan dilakukan proses pemberian warna dasar secara menyeluruh atau sesuai yang dikehendaki oleh pemesan.

- Proses lorot atau menghilangkan lilin tahap kedua.

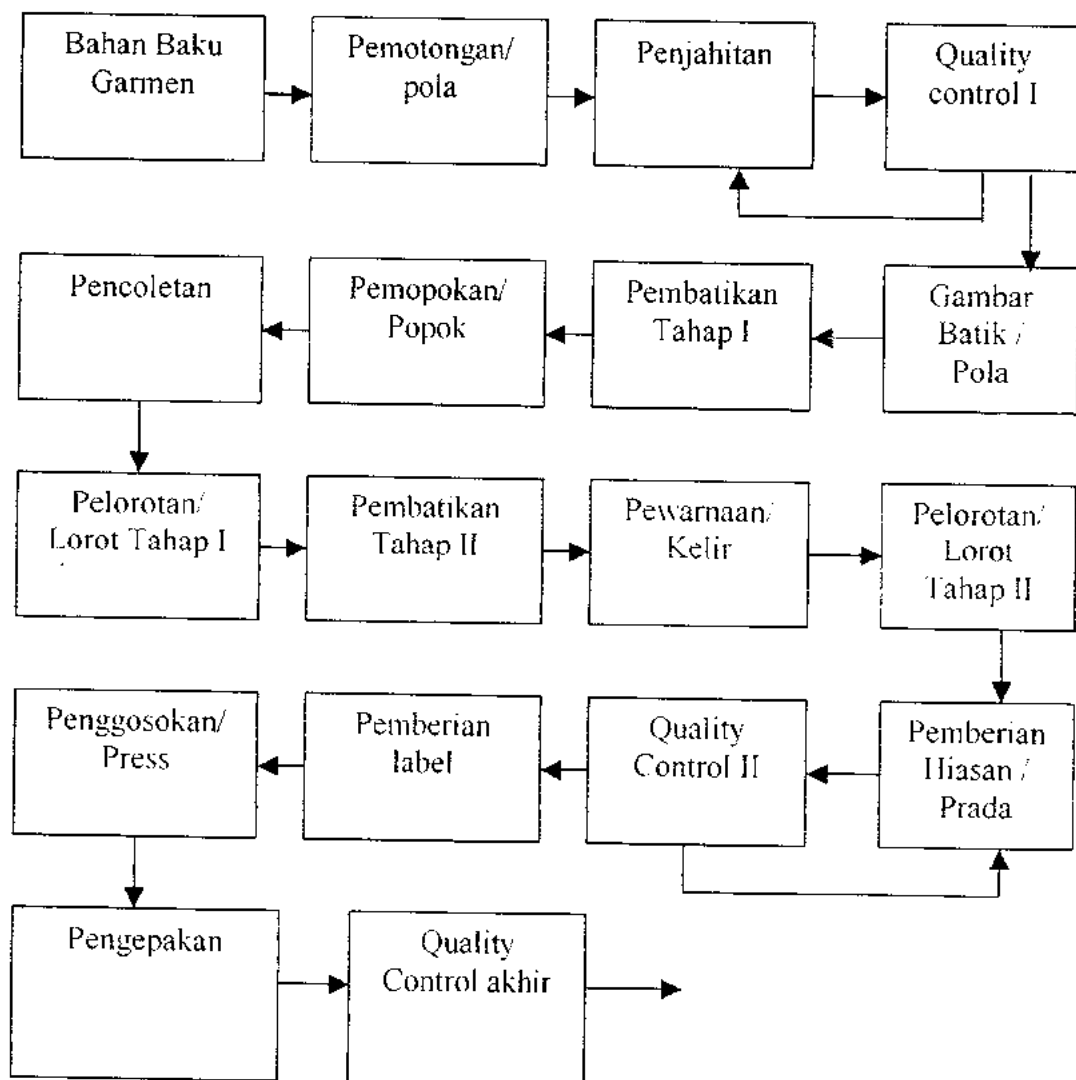
Yaitu akan dilakukan pembersihan sisa-sisa lilin yang masih menempel pada kain secara menyeluruh, sehingga kain benar-benar bersih dari lilin. Hal ini dilakukan karena apabila lilin benar-benar telah bersih maka akan didapat warna kain yang cerah atau tidak kusam.

- Proses prada pemberian hiasan atau manik-manik.

Setelah semua proses pembatikan selesai semua, selanjutnya akan dilakukan proses akhir atau diprada yaitu memberikan hiasan-hiasan pada gambar batik dengan menggunakan tinta emas atau warna lainnya yang dikehendaki pembeli sehingga gambar batik akan lebih sempurna.

- Barang atau produk jadi akan melalui proses *Quality Control* II, dimana produk yang sesuai kualitas proses pematangan yang ditetapkan perusahaan, dapat diteruskan ke proses selanjutnya.
- Proses selanjutnya pelabelan yaitu pemberian label atribut perusahaan Batik Ghofar pada masing-masing bagian produk.
- Proses penggosokan atau proses yaitu produk digosok atau press supaya rapi dan memudahkan dalam pengepakan.
- Proses selanjutnya pengepakan yaitu pengemasan produk kedalam kemasan pembungkus yang telah ditentukan untuk masing-masing jenis produk atau barang.
- Untuk tahapan berikutnya barang atau produk akan melalui proses *Quality Control* akhir, dimana akan dilakukan pengendalian kualitas akhir sehingga benar-benar produk yang memenuhi standar kualitas produk yang akan dipasarkan ke konsumen

**Gambar 4.2.**  
**Proses Produksi Batik Ghofar**  
**Pekalongan**



Sumber : Departemen Produksi Perusahaan batik GHOFAR Pekalongan



#### 4.1.2 Pengendalian Kualitas Produk.

Untuk menjaga kualitas produk yang diharapkan, diperlukan pengendalian kualitas agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan pengendalian kualitas yang dilakukan diharapkan dapat mengurangi jumlah produk yang rusak atau cacat, sehingga dapat mengurangi biaya kerugian perusahaan dari produk cacat atau rusak.

Sebagai tolok ukur untuk mengetahui produk yang dihasilkan perusahaan yang menyimpang, diperlukan adanya standar kualitas yang pasti. Adapun standar kualitas yang diperlukan oleh perusahaan adalah yang sesuai dengan pesanan dari agen atau pembeli yang tercantum dalam perjanjian kontrak dan tidak dianggap cacat atau rusak.

Adapun criteria produk yang rusak yang ditetapkan perusahaan meliputi rusak proses garment dan proses pematikan. Produk atau barang yang dianggap rusak apabila memenuhi criteria :

- Produk rusak proses garment
  - Jahitan tidak rapi.
  - Produk tidak sesuai dengan model yang dikehendaki.
  - Ukuran atau size yang tidak sesuai.
  - Ukuran produk sangat kurang atau lebih, atau tidak sesuai size specification, atau ukuran permintaan oleh pembeli.
  - Assesoris tidak sesuai dengan model yang diminta oleh pembeli.
  - Kain produk ada yang madal sumbi atau benang loncat.

- Kain produk ada lubangnya atau BS.
- Produk rusak proses pembatikan.
  - Warna atau printingannya tidak sesuai dengan yang dipesan oleh pembeli.
  - Model atau gambar pola motif batik tidak sesuai yang dipesan.
  - Warna pada motif batik ada yang melebar.
  - Masih banyak terdapat lilin yang menempel pada kain batik.

#### **4.1.3. Pemasaran.**

Dewasa ini telah banyak perusahaan di Indonesia yang bergerak dibidang tekstil, garment, dan batik. Dan masing-masing perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu, berusaha menarik dan mengarahkan konsumen agar membeli dan menggunakan produknya, sehingga permintaan meningkat. Untuk mencapai hal itu maka perusahaan melakukan komunikasi pemasaran yang akan membantu mempertemukan penjual dan pembeli bersama-sama dalam satu hubungan pertukaran, menciptakan arus informasi antara penjual dan pembeli yang akan membuat kegiatan pemasaran lebih efektif dan efisien, dan memungkinkan semua pihak untuk mencapai persetujuan pertukaran yang memuaskan.

Produksi dari perusahaan Batik Ghofar hanya untuk memenuhi pesanan dari konsumen. Produk yang dipasarkan merupakan produk jadi dan siap pakai, bukan merupakan bahan baku.

a. Lokasi Pemasaran.

Pada saat ini perusahaan Batik Ghofar banyak memenuhi pesanan dari para pembeli dari Jakarta, Bali, Jogjakarta, dan beberapa kota besar di Indonesia, serta ada beberapa pesanan untuk konsumen di luar negeri yaitu Malaysia dan Arab Saudi.

b. Media Promosi.

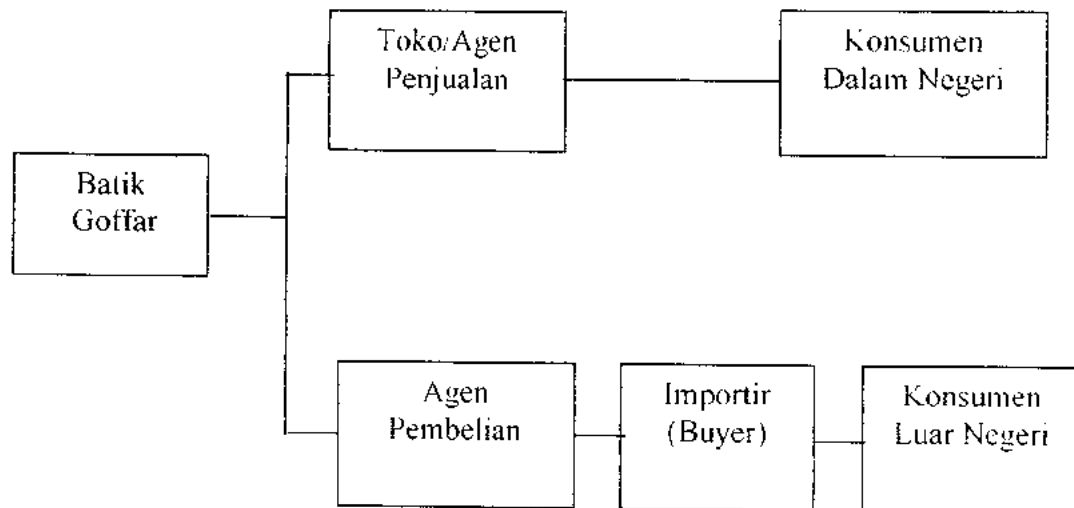
Media promosi yang digunakan perusahaan Batik Ghofar adalah dengan menggunakan Brosur-brosur produk batik, Faksimille terutama produk baru, dan melalui media Internet.

c. Saluran Distribusi.

Saluran distribusi melalui pengiriman langsung ke pembeli atau pemesan dan melalui Agen-agen penjualan untuk pemesan dari luar negeri.

Saluran Distribusi :

**Gambar 4.3.**  
**Saluran Distribusi**  
**Batik GHOFAR**  
**Pekalongan**



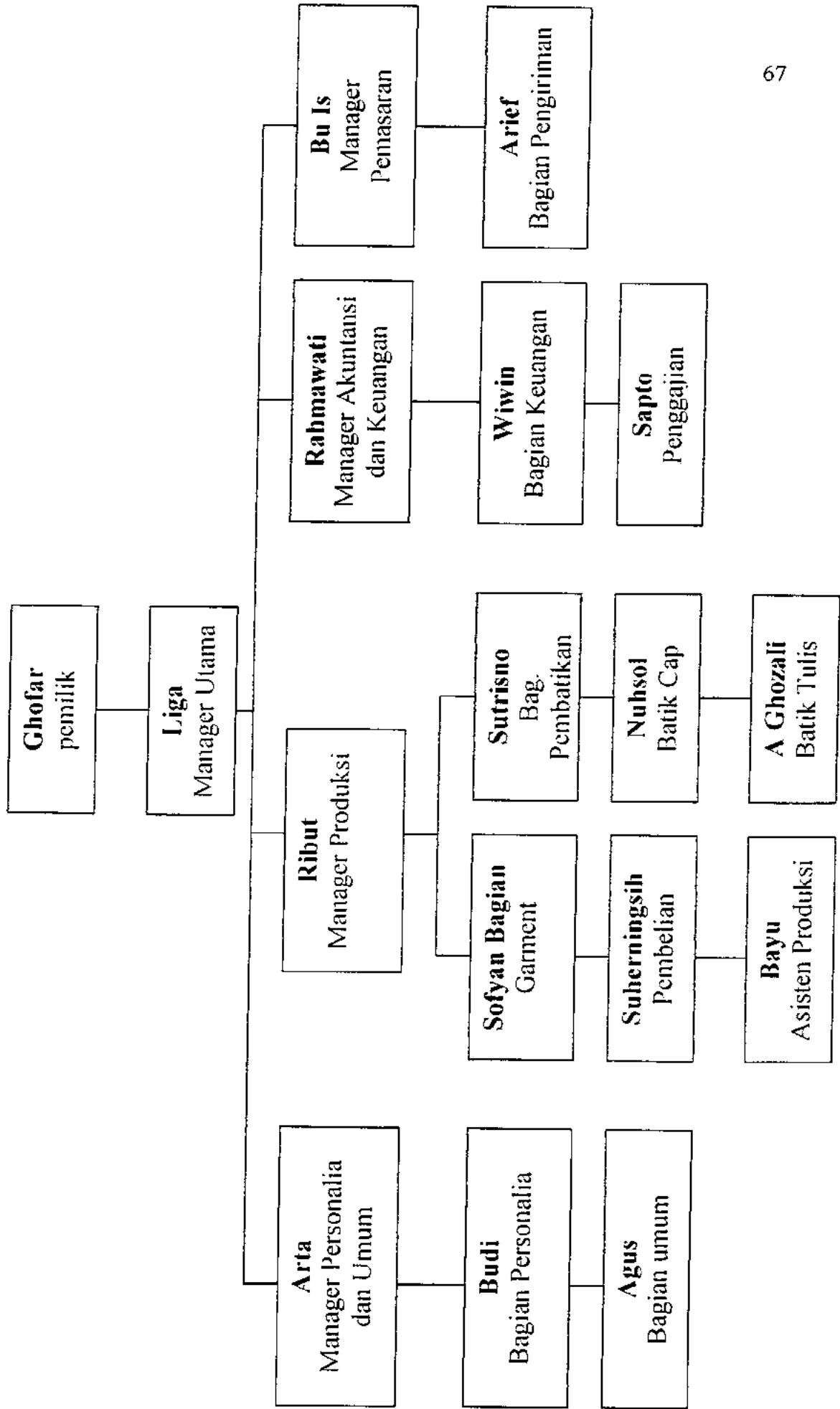
Sumber : Departemen Pemasaran Perusahaan batik GHOFAR Pekalongan

#### **4.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan**

Perusahaan Batik GHOFAR dipimpin oleh seorang manajer utama. Dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh manajer personalia dan umum, manajer produksi, manajer akuntansi dan keuangan, dan manajer pemasaran yang disertai tugas dan wewenang memimpin departemen-departemen. Pembagian departemen-departemen ini adalah atas dasar penilaian terhadap fungsi, luas dan kompleksitas daripada tugas yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya, penulis ungkapkan keseluruhan struktur organisasi perusahaan Batik GHOFAR pada gambar berikut :

Gambar 4.4  
Struktur Organisasi  
Batik Ghofar



Sumber: Bagian Personalia Perusahaan Batik Ghofar Pekalongan

#### 4.1.5. Tugas dan Wewenang.

Tugas dan wewenang tiap-tiap bagian secara garis besar adalah sebagai berikut :

a. Pemilik.

- Menetapkan pola kebijakan dan strategi perusahaan secara global.

b. Manajer Utama.

- Mengelola perusahaan dan bertanggung jawab seluruh operasional jalannya perusahaan.
- Menanda tangani surat-surat perjanjian dan dokumen penting.
- Melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan perusahaan, serta menerima laporan dari seluruh bagian unit perusahaan.

c. Manajer Umum dan Personalia.

- Bertanggung jawab atas keselamatan seluruh karyawan.
- Bertanggung jawab atas transportasi dan rumah tangga area lingkungan perusahaan, dan melakukan komunikasi sosial dengan instansi diluar perusahaan.
- Bertugas memantau seluruh kegiatan dan kebutuhan karyawan, transportasi, dan situasi gedung perusahaan.

d. Manajer Produksi.

- Bertanggung jawab atas seluruh proses produksi perusahaan.
- Bertugas agar produksi efektif dan efisien, serta tepat waktu dalam pengiriman order.

- Bertanggung jawab atas seluruh kualitas produk.
- Menyiapkan bahan baku untuk produksi.

e. Manajer Akuntansi dan Keuangan.

- Bertanggung jawab dan mengatur masalah akuntansi dan keuangan perusahaan secara keseluruhan.
- Memantau pemasukan dan mengalokasikan pengeluaran keuangan.
- Menyusun dan memantau Budget, serta membuat analisa keuangan.
- Membuat laporan untuk Manajemen, Bank, dan Pajak.

f. Manajer Pemasaran.

- Bertanggung jawab dan mengatur proses pemasaran secara baik.
- Menentukan saluran distribusi pemasaran dan bertanggung jawab atas kredibilitas pelanggan atau pembeli.
- Memenuhi target penjualan yang telah ditentukan oleh manajemen perusahaan.
- Bernegosiasi harga dengan pelanggan atau pembeli.

g. Kabag Personalia.

- Bertanggung jawab atas kegiatan seluruh karyawan.
- Melakukan absensi, membuat laporan jumlah karyawan dan data karyawan, menyiapkan UMR kalau ada kenaikan sesuai Depnaker, konsolidasi dngan Depnaker tentang tenaga kerja

dan situasi perusahaan, menyiapkan perhitungan THR, memantau kedisiplinan karyawan, dan menghadiri rapat yang berhubungan dengan tenaga kerja.

h. Bagian Umum.

- Bertanggung jawab atas kegiatan umum perusahaan selain produksi.
- Mengatur keluar atau masuk kendaraan dinas, mengawasi dan memelihara investasi perusahaan, membukukan seluruh investasi perusahaan, membuat laporan berkala seluruh kegiatan yang bersifat umum, dan membantu kegiatan operasional yang bersifat umum.

i. Bagian Garment.

- Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan, kualitas, dan ketepatan waktu produksi garment.
- Menyiapkan bahan baku untuk produksi garment dan mengatur kegiatan proses produksi.

j. Pembelian.

- Bertanggung jawab atas persediaan bahan baku yang tidak berlebihan untuk produksi dan untuk kualitas yang sesuai dengan harga bersaing.
- Mencari penjual yang bersaing dan mengatur pembelian atau bernegosiasi harga dengan penjual.



- Mengecek stok bahan baku yang telah ada, melakukan pembelian dengan persetujuan manager.

k. Asisten Produksi.

- Bertanggung jawab atas kualitas dan pekerjaan seluruh karyawan produksi.
- Mengatur alur produksi dan mengoptimalkan produksi paling efisien.
- Memberikan tehnik penjahitan dan pematikan serta meneliti untuk kualitas produksi.

l. Bagian Pematikan.

- Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan, kualitas, dan ketepatan waktu proses pematikan.
- Menyiapkan bahan baku untuk produksi pematikan dan mengatur kegiatan proses produksi.

m. Batik Cap.

- Melakukan proses pematikan dengan alat cap, menjaga kualitas, dan tepat waktu dalam proses produksi.

n. Batik Tulis.

- Melakukan proses pematikan dengan tulis tangan, menjaga kualitas, dan tepat waktu dalam proses produksi.

o. Bagian Keuangan.

- Membuat laporan yang akurat untuk arus keuangan dan hutang piutang.
- Menggaji karyawan staff dan meneliti gaji karyawan secara keseluruhan.

p. Bagian Gajian.

- Membuat daftar laporan gaji karyawan produksi dan umum dan melaporkan ke manager.
- Menggaji karyawan produksi dan umum.

q. Bagian Pengiriman.

- Bertanggung jawab atas seluruh proses pengiriman serta ketepatan waktu pengiriman.
- Mengecek kiriman sudah sampai, dan melaporkan ke manager.

## **BAB V**

### **ANALISA DATA**

Pada analisa ini akan diuraikan usaha-usaha dan langkah-langkah memecahkan masalah penelitian. Analisa data dilakukan dengan maksud untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, karena data akan tersusun teratur dan lebih berarti.

Dalam skripsi ini, masalah yang akan dibahas adalah mengenai prediksi posisi bersaing perusahaan dan menentukan strategi bersaing yang paling tepat untuk diterapkan pada PT. Batik Ghofar dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dengan menggunakan MDTI.

#### **5.1. Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal perusahaan**

Identifikasi variabel eksternal dan internal merupakan langkah pertama dari penyusunan MDTI yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan hambatan yang ada di perusahaan. Dalam identifikasi variabel ini, penulis melakukan penelitian langsung dengan metode interview dan wawancara terhadap perusahaan. Dalam penelitian tersebut dapat ditentukan indikator-indikator variabel internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Tabel 5.1  
 Indikator Variabel Eksternal dan Internal  
 PT. Batik Ghofar

Variabel Internal	Variabel Eksternal
1. Pangsa Pasar	1. Daya beli konsumen
2. Kebijakan Harga	2. Pertumbuhan pasar
3. Kualitas Produk	3. Ukuran pasar
4. Efektifitas Promosi	4. Perkembangan teknologi
5. Pelayanan Terhadap Konsumen	5. Persaingan harga dan promosi
6. Kualitas Karyawan (SDM)	6. Pesaing baru
7. Kapasitas Produksi	7. Perubahan selera konsumen
8. Lokasi Perusahaan Dan Saluran Distribusi	8. Fluktuasi nilai tukar rupiah

Setelah indikator variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap Daya Tarik Industri. Dalam hal ini akan diketahui indikator variabel eksternal dan internal yang merupakan sebagai ancaman, peluang, kekuatan, serta kelemahan perusahaan.

## 5.2. Penilaian Kualitatif Variabel Eksternal dan Internal

### 5.2.1. Variabel Internal

#### a. Pangsa Pasar

Salah satu yang utama di ukur adalah pangsa pasar, pangsa pasar berhasil dikuasai oleh PT. Batik Ghofar yang dilihat dari penjualan produknya

yang sudah cukup luas karena status dari daerah pekalongan itu sendiri terkenal dengan penghasil batik., diantaranya penjualan yang mencakup diluar pulau jawa seperti pulau sumatera dan kalimantan, sedangkan dipulau jawa sendiri sudah cukup luas seperti yogyakarta, solo, pekalongan,dan semarang. Perusahaan menganggap pangsa pasar sangat penting bagi perusahaan. Sehingga PT. Batik Ghofar menganggap pangsa pasar merupakan kekuatan bagi perusahaan karena penjualannya dari hari ke hari semakin meningkat.

b. Kebijakan harga

Menurut pihak manajemen perusahaan, dalam kebijakan penetapan harga perusahaan memiliki kelemahan yaitu harga yang ditetapkan atas produk yang dijual sedikit terlalu mahal. Jika ditinjau dari segi keuntungan yang didapat harga yang ditetapkan perusahaan memang wajar, karena produk yang diproduksi memiliki kualitas yang diatas dari produk pesaing. Akan tetapi bila ditinjau dari harga produk pesaing, harga produk perusahaan termasuk mahal.perusahaan menilai harga yang ditetapkan perusahaan yang ditetapkan perusahaan lebih tinggi dari produk pesaing , sehingga perusahaan menilai variabel ini penting.

c. Kualitas produk

Produk yang dijual oleh PT. Batik Ghofar pekalongan memiliki kualitas yang baik. Menurut perusahaan kualitas produk yang dihasilkan sangat baik dan memiliki jaminan. Dinyatakan bahwa kualitas produk PT. Batik Ghofar juga sama baiknya dengan kualitas produk-produk yang dijual oleh

pesaing perusahaan. Perusahaan menilai kualitas produk sebagai kekuatan perusahaan dalam bersaing karena memiliki keunikan dari pada di bandingkan dari produk pesaing, sehingga perlu dijaga dan lebih ditingkatkan. Oleh karena itu perusahaan menilai variabel ini sangat penting bagi perusahaan.

d. Efektifitas promosi

Perusahaan dituntut untuk efektif dan efisien dalam melakukan promosi sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan. Promosi yang dilakukan pihak manajemen PT. Batik Ghofar sangat luas. Sehingga promosi menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki perusahaan, perusahaan lebih gencar melakukan promosi baik dengan cara iklan maupun pemberian potongan harga, dengan cara pemasangan pamflet, display promosi yang menarik perhatian para konsumen karena dinilai lebih bagus dari produk pesaing. Sehingga perusahaan menganggap variabel ini sangat penting bagi perusahaan.

e. Pelayanan terhadap konsumen

Dalam menjual produknya perusahaan tidak hanya mengandalkan kualitas dari produk akan tetapi juga harus memperhatikan kualitas pelayanan terhadap konsumen. Apabila pelayanan yang diberikan baik maka konsumen akan merasa senang dan nantinya akan membeli produk perusahaan kemudian menjadi pelanggan. Pelayanan yang diberikan perusahaan salah satunya karena jumlah karyawan yang cukup banyak sehingga memudahkan konsumen dalam mencari barang- barang yang

dicari dapat langsung ditanyakan oleh para karyawan sehingga tidak kesulitan dalam mencari barang yang dibutuhkan. Dengan pelayanan yang sudah maksimal ini perusahaan menganggap variabel ini sangat penting bagi perusahaan dan menjadi kekuatan perusahaan.

f. Kualitas Karyawan (SDM)

Karyawan merupakan kunci bagi perusahaan untuk menjadi pemenang dalam persaingan. Karyawan dengan kualitas tinggi mempunyai komitmen dan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. PT. Batik Ghofar mempunyai karyawan-karyawan yang berkualitas. Dari data yang didapat dari wawancara dengan pihak manajemen perusahaan diperoleh informasi bahwa tingkat pendidikan karyawan perusahaan antara lain adalah lulusan sarjana (S1) perguruan tinggi dan D3 disamping lulusan SMA. Sehingga perusahaan menganggap kualitas karyawan menjadi kekuatan perusahaan dan perusahaan menganggap kualitas karyawan penting bagi perusahaan.

g. Kapasitas produksi

Perusahaan harus mengetahui kapasitas produksinya sehingga dalam memasarkan produknya akan lebih mudah dan itu semua telah diperhitungkan dengan baik oleh PT. Batik Ghofar. Kapasitas produksi yang dihasilkan oleh PT. Batik Ghofar mencapai sepuluh kodi sehari, sehingga dapat memenuhi pesanan para konsumen yang rata-rata memesan cukup banyak. Dalam hal ini perusahaan menganggap kapasitas produksi penting dan menjadi kekuatan perusahaan.

#### h. Lokasi perusahaan dan saluran distribusi

Lokasi perusahaan menjadi factor penting dalam peta kekuatan perusahaan dalam bersaing dengan lokasi yang dekat jalan raya dan mudahnya jalur transportasi perusahaan menempati lokasi yang strategis, selain itu lokasi perusahaan dekat dengan pasar dan bahan baku yang dibutuhkan. Selain itu saluran distribusi juga menjadi kekuatan perusahaan saluran distribusi PT. Batik Ghofar itu sendiri sangat baik, yang dilihat pada banyaknya agen penjualan, dan pengantaran barang ke konsumen yang cepat dan tepat waktu. Lokasi perusahaan dan saluran distribusi menjadi kekuatan perusahaan sehingga dianggap sangat penting.

### 5.2.2 Variabel eksternal

#### a. Daya beli konsumen

Kemampuan konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produknya, pekalongan merupakan kota yang terkenal dengan salah satu penghasil batik, sehingga menjadi peluang untuk meningkatkan kualitas dan produksi perusahaan. Apalagi produk perusahaan yang telah banyak di pasarkan di luar dari pekalongan seperti yogyakarta dan solo. Di kota itu peminat atau daya beli konsumen lebih banyak sehingga juga menjadi peluang untuk lebih meningkatkan kualitas produk. Yang artinya variabel ini sangat penting bagi perusahaan dan perusahaan tidak mau menyiakan peluang ini sehingga memberikan bobot yang tinggi.



b. Pertumbuhan pasar

Tingkat pertumbuhan pasar di pekalongan termasuk tinggi. Menurut pihak perusahaan dengan banyaknya peminat batik di kota itu membuat pertumbuhan pasar menjadi salah satu peluang yang besar bagi perusahaan untuk berkembang, salah satu usahanya yaitu meningkatkan volume penjualan. Kebijakan yang ditempuh PT. Batik Ghofar untuk meningkatkan volume penjualannya adalah dengan meningkatkan perluasan pangsa pasar di pasar yang selalu bertambah besar mengingat produk batik merupakan produk yang selalu dibutuhkan orang. Pertumbuhan pasar yang besar akan berdampak positif bagi PT. Batik Ghofar yang sudah memiliki nama dan citra yang baik, karena akan membuka peluang bisnis yang cukup menjanjikan. Bagi perusahaan variabel ini termasuk penting bagi perusahaan.

c. Ukuran pasar

Pangsa pasar produk batik sangat besar terutama di pulau jawa seperti solo ,yogyakarta dan pekalongan. Sampai saat ini PT. Gatik Ghofar memiliki pelanggan yang tetap. Dan peluang untuk mengembangkan produknya lebih besar. Dengan ukuran pasar yang cukup luas itu perusahaan harus mampu menjaga dari kualitas produk dan kemampuan untuk berkembang. Dengan ukuran pasar yang luas itu perusahaan menjadikan variabel ini menjadikan peluang bagi perusahaan dan penting bagi perusahaan.

d. Perkembangan teknologi

Perubahan dalam bidang teknologi yang terjadi akhir-akhir ini sangatlah pesat terutama dalam bidang industri terutama batik. Hal ini menyangkut dengan teknologi dalam mesin dan peralatan untuk menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang semaksimal mungkin. Dengan semakin majunya teknologi bukan tidak mungkin para pesaing akan menggunakan mesin-mesin yang lebih canggih sehingga mengancam perusahaan. Perusahaan harus dapat mengantisipasi perkembangan teknologi yang cepat ini. Perusahaan menganggap perkembangan teknologi menjadi ancaman bagi perusahaan, sehingga menjadikan hal yang sangat penting bagi perusahaan sehingga harus di perhatikan.

e. Persaingan harga dan promosi

PT. Batik Ghofar harus mengantisipasi masalah persaingan harga mengingat semakin banyaknya bermunculan industri-industri batik di daerah sekitarnya. Persaingan antar toko maupun perusahaan sangat ketat terutama menyangkut persaingan harga. Namun PT. Batik Ghofar menjadikan persaingan harga dan promosi ini menjadi peluang karena harga yang ditetapkan perusahaan agak tinggi namun memiliki kualitas yang lebih bagus dari produk pesaing dan dari segi promosi sendiri sudah termasuk kategori bagus karena sudah melakukan promosi dengan gencar, yaitu dengan cara iklan maupun pemberian potongan harga. Perusahaan menganggap variabel ini sangat penting bagi perusahaan.

f. Pesaing baru

Dengan adanya pesaing baru yang masuk kepasar dapat mengancam posisi perusahaan dalam persaingan. Pada umumnya pesaing baru memiliki sumber daya yang lebih besar yang mampu merebut pangsa pasar sehingga menjadi ancaman bagi perusahaan. Sehingga perusahaan harus mampu mengantisipasi adanya pesaing baru yang masuk itu dengan cara meningkatkan kualitas produk. Variabel ini sangat penting karena harus diperhatikan perusahaan.

g. Perubahan selera konsumen

PT. Batik Ghofar memperhatikan selera pasar atau konsumen, dalam hal ini perusahaan melakukan estimasi permintaan terhadap produknya dengan melakukan survey pasar, sehingga dapat mengetahui selera konsumen. Perubahan selera konsumen menjadi hal yang harus diperhatikan karena tingkat perubahan selera konsumen dalam pembelian batik sangat tinggi. PT. Batik Ghofar telah mengantisipasi perubahan selera konsumen tersebut dengan cara membuat model-model baru yang sesuai dengan kesukaan para konsumen lewat survey pasar. Sehingga menjadikan variabel perubahan selera konsumen menjadikan peluang bagi perusahaan dan sangat penting bagi perusahaan.

h. Fluktuasi nilai tukar rupiah

Nilai tukar mata uang asing yang stabil akan memberikan kondisi yang stabil pula bagi suatu industri. Perusahaan yang bergerak dalam bidang yang berkaitan dengan pasar, akan menganggap nilai tukar sebagai suatu

factor yang tidak penting dalam kelangsungan hidupnya dalam suatu industri. Perusahaan menjadikan fluktuasi nilai tukar rupiah menjadi peluang karena sudah mampu diatasi oleh perusahaan.

### **5.3. Penilaian kuantitatif variabel internal dan eksternal**

Setelah dilakukan penilaian dan pentingnya terhadap indikator variabel eksternal dan internal sudah diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan penilaian kuantitatif terhadap masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa sumbangan yang diberikan masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Nilai ditentukan oleh pihak manajer dengan melihat situasi yang dihadapi. Penentuan bobot berdasarkan besar kecilnya pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan. Bobot ditentukan oleh peneliti yang dikuatkan dengan pendapat dari perusahaan. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak seratus persen atau satu, dan bobot inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala lima yaitu variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat). Sedangkan variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang). Keterangan tingkat pengaruh masing-masing variabel terhadap perusahaan sebagai berikut:

- a. variabel internal
  - 1. 0,15 (sangat penting)
  - 2. 0,10 (penting)
- b. variabel eksternal
  - 1. 0,15 (sangat penting)
  - 2. 0,10 (penting)
  - 3. 0,05 (tidak penting)

Adapun penilaian penulis terhadap variabel internal dan variabel eksternal terhadap Tabel 5.2 dan Tabel 5.3.

Tabel 5.2

## Penilaian Kuantitatif Variabel Eksternal

Variabel Eksternal	Bobot		Nilai	
	Tingkat Penting	Skor	Tingkat peluang	Skor
1. Daya beli konsumen	Sangat penting	0,15	Sangat berpeluang	5
2. Pertumbuhan pasar	Penting	0,10	Berpeluang	4
3. Ukuran pasar	Penting	0,10	Berpeluang	4
4. Perkembangan teknologi	Sangat penting	0,15	Sangat berpeluang	5
5. Persaingan harga dan promosi	Sangat penting	0,15	Sangat berpeluang	5
	Sangat penting	0,15	Sangat berpeluang	5
6. Pesaing baru				
7. Perubahan selera konsumen	Sangat penting	0,15	Sangat berpeluang	5
8. Fluktuasi nilai tukar rupiah	Tidak penting	0,05	Tidak berpeluang	3
		1,00		

Tabel 5.3.

## Penilaian kuantitatif Variabel Internal

Variabel Eksternal	Bobot		Nilai	
	Tingkat penting	Skor	Tingkat kekuatan	Skor
1. Pangsa pasar	Sangat penting	0,15	Sangat kuat	5
2. Kebijakan harga	Penting	0,10	Kuat	4
3. Kualitas produk	Sangat penting	0,15	Sangat kuat	5
4. Efektifitas promosi	Sangat penting	0,15	Sangat kuat	5
5. Pelayanan terhadap konsumen	Penting	0,10	Kuat	4
6. Kualitas karyawan (SDM)	Penting	0,10	Kuat	4
7. Kapasitas produksi	Penting	0,10	Kuat	4
8. Lokasi perusahaan dan saluran distribusi	Sangat penting	0,15	Sangat kuat	5
		1,00		

#### **5.4. Klarifikasi nilai dan bobot**

Dari prosedur penilaian kuantitatif variable internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan-kelemahan serta peluang-ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot menggunakan 1,00 yang di bagikan pada setiap variable sesuai dengan tingkat pada masing-masing variable baik eksternal atau internal. Pembagian nilai untuk variable eksternal atau internal dengan angka maksimal 1,00 diberikan berdasarkan pembagian bobot oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5, yakni variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat) dan variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang) Sedangkan klarifikasi nilai dan bobot dapat dilihat pada lampiran 1.

#### **5.5. Rekapitulasi nilai dan bobot**

Dari prosedur klarifikasi kemudian diadakan rekapitulasi dari pengambilan keputusan dengan cara mencari rata-rata dari nilai dan bobot. Dari hasil penilaian ini digunakan sebagai acuan dalam menentukan nilai. Rekapitulasinya dapat dilihat pada table 5.4 dan tabel 5.5 dibawah ini. Adapun lebih lengkapnya dapat dilihat di lampiran 2.



Tabel 5.4.  
Rekapitulasi variabel internal

Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Pangsa pasar	0.14	4.2	0,588
2. Kebijakan harga	0.15	2.4	0.36
3. Kualitas produk	0.12	4.4	0,528
4. Efektifitas promosi	0.1	4.2	0,42
5. Pelayanan terhadap konsumen	0,14	4.2	0,588
6. Kualitas karyawan (SDM)	0,1	4.8	0,48
7. Kapasitas produksi	0.11	4.4	0,484
8. Lokasi perusahaan dan saluran distribusi	0.14	4.0	0,56
	1.00		4,008

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh PT Batik Ghofar , diperoleh nilai tertimbang sebesar 4.008 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (4,008) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

Tabel 5.5.  
Rekapitulasi variabel eksternal

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Daya beli konsumen	0.15	4.6	0,69
2. Pertumbuhan pasar	0.12	4,0	0,48
3. Ukuran pasar	0.13	4.0	0,52
4. Perkembangan teknologi	0.08	3.5	0,28
5. Persaingan harga dan promosi	0.17	4.4	0,748
	0.06	2,4	0,144
6. Pesaing baru			
7. Perubahan selera konsumen	0.14	4.2	0,588
8. Fluktuasi nilai tukar rupiah	0.15	4.8	0,72
	1.00		4.17

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh PT Batik Ghofar, diperoleh nilai tertimbang sebesar 4,17 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif. dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (4,17) yang sudah melewati rata-rata ancaman dan peluang suatu industri.

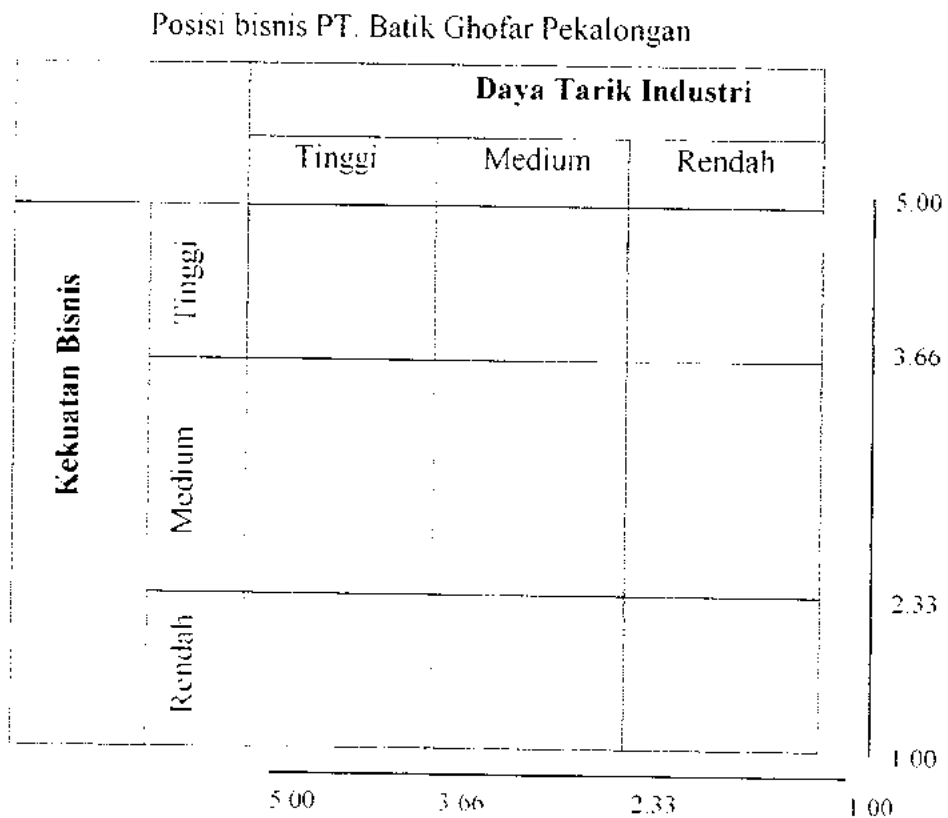
## 5.6. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah keseluruhan nilai dari variabel eksternal dan internal ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sel yang tepat. Posisi bisnis ada tiga ruas untuk internal dan tiga ruas untuk eksternal. Adapun pembagian dalam menentukan posisi bisnis menggunakan strategi:

$$\text{Strateginya: } \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

Berdasarkan pada hasil nilai tertimbang dari variabel eksternal dan internal perusahaan, dan ditentukan berdasarkan strategi tersebut maka penulis dapat menentukan bahwa perusahaan berada pada titik 4.17 untuk total keseluruhan faktor eksternal, sedangkan untuk total keseluruhan faktor internal pada titik 4,008. Sehingga dalam posisi bisnis PT. Batik Ghofar berada pada sel investasi dan tumbuh yang dapat dilihat pada (gambar 5.1).

Gambar 5.1.



### 5.7. Perumusan Strategi

Setelah prediksi posisi bisnis diketahui, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan serta langkah-langkah strategis untuk sebisa mungkin melakukan antisipasi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan peluang secara maksimal dengan

menggunakan segala kemampuan yang dimiliki oleh pihak PT. Batik Ghofar.

Perusahaan Batik Ghofar berada pada investasi dan tumbuh yang berarti berada pada posisi strategi yang baik. Salah satu strategi umum yang jelas adalah konsentrasi terus pada bidang batik yang sudah ada sampai sekarang atau perusahaan dapat membuat kebijakan diversifikasi konsentrasik, dengan strategi ini perusahaan dapat menambah produk yang baru yang masih saling berhubungan untuk pasar yang sama sehingga dapat terus mempertahankan serta mengembangkan pangsa pasar yang sudah ada.

Selain itu dengan analisis MDTI dapat ditemukan posisi bisnis perusahaan, sehingga didapatkan posisi bisnis PT. Batik Ghofar dengan posisi persaingan atau kekuatan bisnis yang kuat, yang diperoleh dari total jumlah dari variabel internal yaitu 4.008, sedangkan perusahaan memiliki daya tarik industri yang juga besar, diperoleh dari jumlah total variabel eksternal yaitu 4.17. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik dilihat dari kekuatan bisnis yang ada memiliki nilai diatas 3.67, dan perusahaan memiliki daya tarik industri yang juga besar, bahwa perusahaan dapat menarik konsumen dan pangsa pasar yang tersedia, kemudian perusahaan harus dapat mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat menandinginya. Setelah mengetahui posisi perusahaan, kita dapat melihat pada implikasi strateginya yang terletak pada sel yang sama. dengan demikian kita akan

mengetahui bagaimana kira-kira strategi yang baik untuk dilakukan dalam posisi bisnis sekarang ini.

Berdasarkan dari berbagai data yang telah diperoleh di atas maka dapat ditentukan letak PT. Batik Ghofar dalam Matrik Daya Tarik Industri berada pada posisi Kekuatan Bisnis yang tinggi dan dalam Daya Tarik Industri yang besar (gambar 5.2).

Gambar 5.2.

Matrik Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri			
		Tinggi	Sedang	Rendah	
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<b>Investasi dan tumbuh</b>	Pertumbuhan selektif	Selektif	5.0
	Sedang	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen atau divestasi	3.67
	Rendah	Selektif	Panen atau divestasi	Panen atau Divestasi	2.33
		5.0	3.67	2.33	1.0

Gambar 5.3.  
Implikasi strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Sedang	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	<b><i>Pertumbuhan</i></b> <b><i>Dominasi</i></b> <b><i>Investasi maksimal</i></b>	Pertumbuhan selektif Investasi agresif 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 Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Menghancurkan sumber aliran kas pesaing Divestasi

Implikasi strateginya adalah sebagai berikut:

Posisi ini menunjukkan bahwa unit usaha tersebut memiliki peluang bisnis yang amat jelas dan disaat yang sama juga memiliki kekuatan (keunggulan) bersaing. Didalamnya terdapat implikasi strategis berupa:

## **5.8. Strategi Pertumbuhan**

### **5.8.1 Strategi Konsentrasi**

Strategi konsentrasi adalah strategi yang berusaha untuk mengarahkan sumber daya yang dan dana yang dimiliki untuk digunakan mengembangkan satu jenis produk tertentu yang menggunakan satu jenis teknologi pokok tertentu yang berada dalam satu pasar tertentu.

Secara detail pilihan strategi konsentrasi dapat dilihat pada uraian berikut ini. Perusahaan berusaha meningkatkan tingkat penggunaan barang dari konsumen yang sudah dimiliki, yang dapat dilakukan melalui:

- a. Meningkatkan jumlah pembelian, dengan melakukan promosi lebih sering.
- b. Memperkenalkan penggunaan lain dari produk yang dihasilkan, memperkenalkan bahwa produk batik selain untuk pakaian resmi ada juga pakaian untuk bersantai.
- c. Memberikan insentif harga sebagai dorongan peningkatan penggunaan barang, dengan memberikan diskon/potongan harga.



Strategi konsentrasi amat dikenal dan diterapkan oleh banyak perusahaan karena strategi ini memberikan cukup banyak kemudahan. Kesatuan dan keterpaduan tujuan perusahaan lebih mudah dirumuskan dan oleh karena itu itu juga memberikan kemudahan dalam menunjukkan kejelasan arah perusahaan.

Berbagai aktivitas manajerial kunci juga dapat dikelola dengan lebih baik. Ukuran kinerja keberhasilan perusahaan lebih mudah dirumuskan. Ketajaman intisi bisnis juga dapat dibangun dengan lebih seksama untuk mengantisipasi pergerakan peluang dan ancaman bisnis. Manajer, khususnya manajer puncak dapat secara kontinyu dan teliti mengelola operasi perusahaan yang pada gilirannya mereka dapat memiliki kedalaman pengetahuan dan pengalaman. Semua itu memberikan kemungkinan pada perusahaan untuk membangun kompetensi (keunggulan) yang khas yang dapat menjadi salah satu masukan utama dalam mencapai efisiensi operasi dan menjunjung tinggi operasi perusahaan.

### **5.8.2 Strategi perluasan pasar**

Strategi perluasan pasar adalah perluasan baik dalam pengertian wilayah maupun segmen pasar yang dituju.

Strategi perluasan pasar pada dasarnya berusaha menambah jangkauan pemasaran dari jenis barang yang sekarang telah diproduksi. Untuk keperluan ini dapat dilakukan dengan dilakukan dengan cara menambah pasar sasaran, memperbanyak saluran distribusi, memperbaiki intensitas promosi. Perusahaan dapat juga mencoba menarik segmen baru dengan cara

mengembangkan produk yang diharapkan memiliki daya tarik untuk kelompok konsumen tersebut.

### **5.8.3 Strategi Pengembangan Produk**

Strategi pengembangan produk adalah strategi yang berusaha melakukan perubahan produk secara substansial. Bahkan jika perlu perusahaan bersedia mengembangkan produk baru yang masih memiliki keterkaitan dengan item produk yang selama ini dimiliki. Pengembangan produk juga sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup barang, khususnya barang yang memiliki merek yang handal dan reputasi tinggi, seperti produk PT. Batik Ghofar.

Pengembangan produk yang dapat dilakukan PT. Batik Ghofar adalah sebagai berikut:

- Pengembangan dapat dilakukan perusahaan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas.
- Pengembangan juga dapat dilakukan dengan mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model, karena strategi ini tepat pada produk seperti batik karena perusahaan dituntut untuk terus menerus mengikuti perkembangan selera konsumen, khususnya yang berkaitan dengan perubahan mode. Jika PT. Batik Ghofar mampu terlebih dahulu mengikuti perubahan tersebut maka peluang memperoleh margin laba yang tinggi yang biasanya terjadi pada saat awal perubahan diperkenalkan.

#### **5.8.4. Pemilihan strategi pemasaran**

Berdasarkan analisis MDTI ditemukan bahwa perusahaan batik, yaitu PT. BATIK GHOFAR berada pada kekuatan bisnis yang kuat dan memiliki daya tarik industri yang besar. Mempertimbangkan kondisi demikian alternatif strategi pemasaran dari beberapa grand strategi yang dapat dipilih PT. BATIK GHOFAR adalah strategi perluasan pasar dengan cara menambah pasar sasaran, memperbanyak saluran distribusi, memperbaiki intensitas promosi. Perusahaan dapat juga mencoba menarik segmen baru dengan cara mengembangkan produk yang diharapkan memiliki daya tarik untuk kelompok konsumen tersebut.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini akan dibagi dalam dua bagian utama, yaitu kesimpulan dari hasil analisis yang telah dijabarkan pada bab V, serta bagian kedua yaitu saran yang berkenaan dengan strategi bersaing dari PT. Batik Ghofar.

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap data perusahaan PT. Batik Ghofar, maka diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu:

- a. Dari hasil observasi yang telah dilakukan serta hasil interview dengan pihak PT. Batik Ghofar, dapat dihasilkan indikator-indikator variabel eksternal dan internal. Dan dari variabel internal ini dapat dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan dari variabel eksternal dapat dipisahkan antara peluang dan ancaman.

Adapun kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu pangsa pasar, kualitas produk, efektifitas produksi, pelayanan terhadap konsumen, kualitas karyawan, kapasitas produksi, lokasi perusahaan dan saluran distribusi. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Batik Ghofar adalah kebijakan harga.

Peluang yang dimiliki oleh PT. Batik Ghofar yaitu daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, ukuran pasar, persaingan harga dan promosi, perubahan selera konsumen, fluktuasi nilai tukar rupiah. Ancaman yang dimiliki perusahaan ini adalah perkembangan teknologi, pesaing baru.

- b. Posisi bisnis PT. Batik Ghofar jika dilihat dari indikator variabel eksternal berada pada posisi tinggi dan bila dilihat dari indikator variabel internal juga berada pada posisi tinggi, sehingga dalam matrik daya tarik industri berada pada posisi investasi dan tumbuh yang berarti bahwa pertumbuhan perusahaan sudah baik bagi perusahaan maupun dari segi konsumennya / pangsa pasarnya, dan harus terus mempertahankan posisi ini untuk seterusnya sampai ada pesaing lain yang dapat mampu bersaing.

## **6.2. Saran**

Dari hasil evaluasi yang telah dilaksanakan, maka strategi yang tepat untuk dilakukan oleh PT. Batik Ghofar adalah:

- a. Mengembangkan strategi pertumbuhan diversifikasi konsentrik (terpusat) dengan melakukan penambahan produk / divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya yang dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk yang sudah ada.

- b. Perusahaan harus memperhatikan kelemahan dengan cara memberikan potongan harga/ diskon untuk menarik minat konsumen, serta tidak lupa memperhatikan ancaman-ancaman yang sewaktu-waktu dapat mengancam posisi perusahaan.
- c. Melakukan strategi perluasan pasar  
Bertujuan untuk memperkenalkan produk yang ada ke daerah baru, yang nantinya dapat mendukung usaha PT. Batik Ghofar untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mendirikan cabang-cabang baru.
- d. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan keunggulan-keunggulan yang telah dimiliki selama ini selain itu perusahaan hendaknya memperbaiki berbagai kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan.
- e. Perusahaan harus dapat menangkap dan melihat peluang usaha yang ada sebagai salah satu potensi yang mesti digunakan dan dimasuki oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya. Perusahaan hendaklah selalu waspada terhadap segala bentuk ancaman yang timbul dan yang akan merugikan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk mengatasi segala ancaman tersebut dengan baik.