

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Data Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

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

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

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

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

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

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

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

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

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

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

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

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

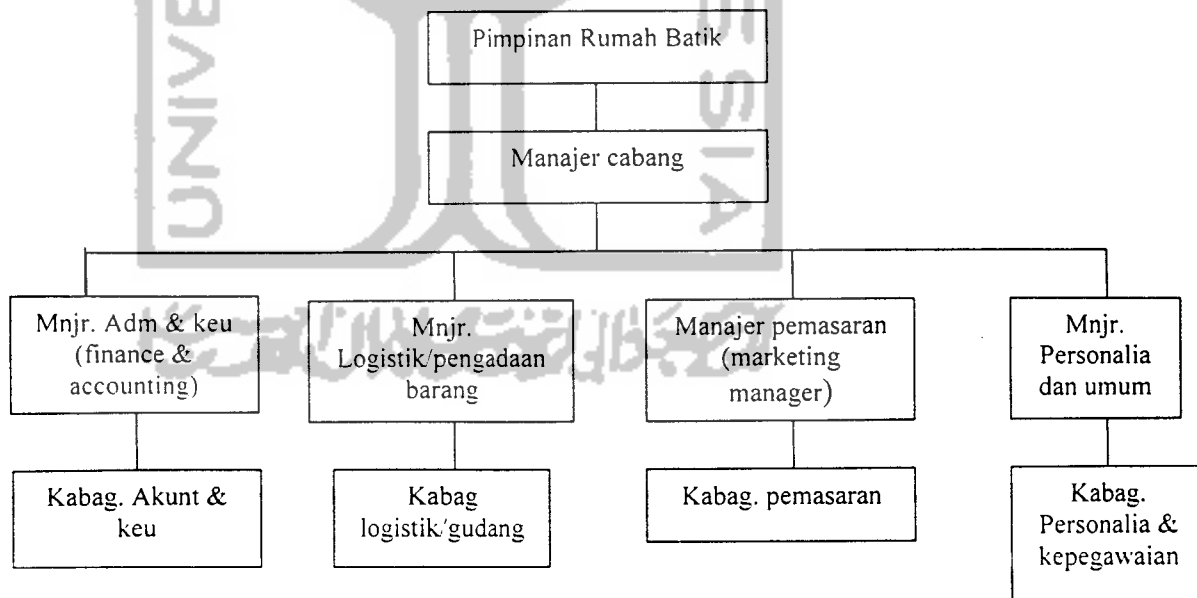
4.1.3 Etos Kerja Perusahaan

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

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

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

4.1.4 Struktur Organisasi Rumah Batik Danar Hadi Surabaya



Tugas Pimpinan Rumah Batik

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

Tugas Manajer Cabang

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

Tugas Manajer Administrasi dan Keuangan

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

Tugas Kabag. Administrasi dan Keuangan

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

Tugas Manajer Logistik Pengadaan Barang

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

Tugas Kabag. Logistik

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

Tugas Manajer Pemasaran

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

Tugas Kabag Pemasaran

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

Tugas Manajer Personalia dan Umum

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

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

Tugas Kabag Personalia dan Umum

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

4.1.5 Lokasi Rumah Batik

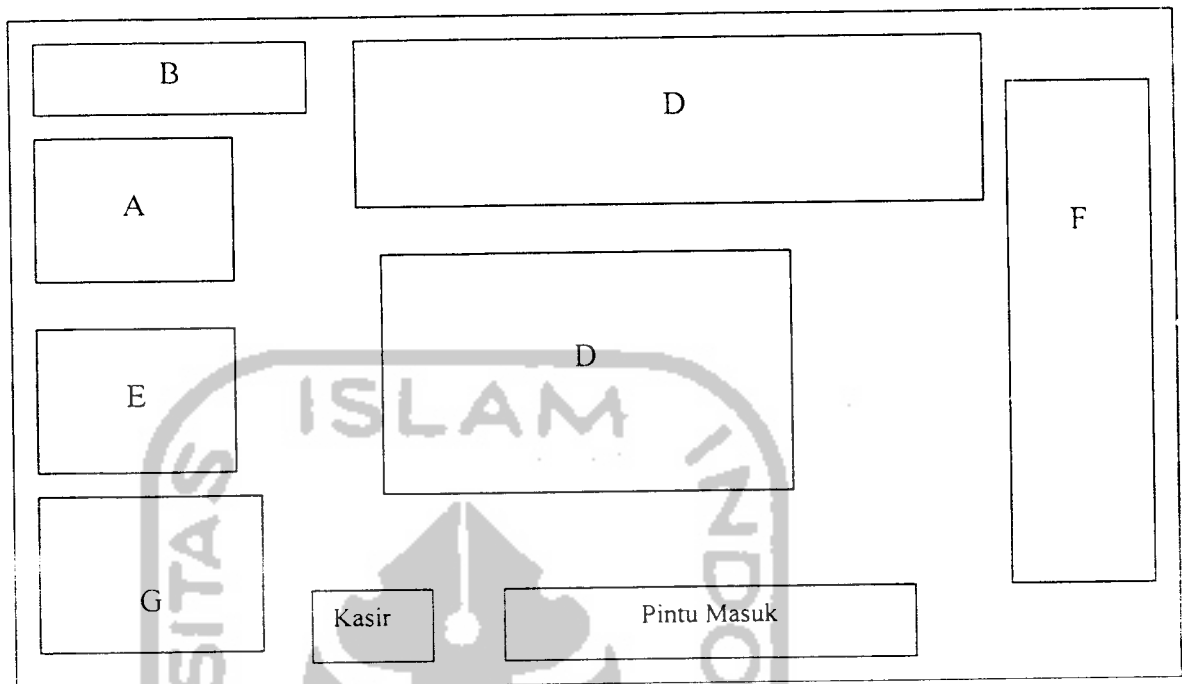
Rumah Batik Danar Hadi Surabaya terletak di Jl. Diponegoro 184 Surabaya. Letak Rumah Batik ini sangat strategis karena terletak di tengah kota Surabaya dan berada di jalan protokol sehingga mudah diakses dan dijangkau oleh konsumennya. Selain itu areal parkir yang tersedia juga cukup luas dan memadai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

4.1.6 Produk

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

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

Layout Rumah Batik



Ket :

A : Dept 3 in 1

B : Dept eksklusif 2

C : Dept eksklusif 1

D : Handicraft

E : Bhn drill Solo, polyester, katun

F : Bag kemeja A dan B

G : Kain meteran dan pakaian jadi

2. Jenis bahan batik :

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

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

3. Jenis Batik Menurut Proses Pembuatannya

a. Batik Tulis

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

b. Batik Cap

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

c. Batik Printing

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

- Kapasitas produksi per bulan \pm 1.400.000 yard
 - Bahan baku kebanyakan *georgette polyester* dan rayon
- d. Batik Kombinasi
- Proses printing yang diperhalus dengan proses batik tulis
 - Kapasitas produksi per bulan \pm 20.000 yard
 - Katun paling banyak digunakan, sebagian kecil sutra

4. Warna Produk Batik

Pada prinsipnya mengacu pada warna tradisional dan modern

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

Modern : merah, biru, hijau, oranye

5. Desain Produk

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

6. Mutu Produk

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

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

4.1.7 Harga

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

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

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

4.1.8 Saluran Distribusi dan Perluasan Usaha

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

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

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

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

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

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

4.1.9 Pelayanan

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

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

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

4.1.10 Promosi

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

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

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

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

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

4.1.11 Ketenagakerjaan

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

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

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

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

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

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

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

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

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

1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Variabel Internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 14 butir pertanyaan tentang penilaian kemampuan dan 14 butir pertanyaan tentang bobot indikator (kepentingan).

Menurut Singarimbun (1989) sebuah instrumen dapat dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi product moment (r_{xy}) lebih besar dari r tabel pada level signifikan 5%. Dengan jumlah responden sebanyak 7 orang maka diperoleh r tabel sebesar 0,754. Hasil uji validitas dan reliabilitas seperti yang diperoleh dari lampiran 4 dapat disusun seperti tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Internal

Item	Kepentingan			Kemampuan		
	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan	r x-y	Nilai Kritis	Keterangan
Butir 1	0.955	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 2	0.964	0,754	Valid	0.865	0,754	Valid
Butir 3	0.955	0,754	Valid	0.881	0,754	Valid
Butir 4	0.958	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 5	0.807	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 6	0.958	0,754	Valid	0.849	0,754	Valid
Butir 7	0.958	0,754	Valid	0.978	0,754	Valid
Butir 8	0.897	0,754	Valid	0.834	0,754	Valid
Butir 9	0.918	0,754	Valid	0.904	0,754	Valid
Butir 10	0.958	0,754	Valid	0.939	0,754	Valid
Butir 11	0.964	0.754	Valid	0.881	0.754	Valid
Butir 12	0.937	0.754	Valid	0.846	0.754	Valid
Butir 13	0.975	0.754	Valid	0.978	0.754	Valid
Butir 14	0.964	0,754	Valid	0.978	0.754	Valid
Koef. Sp Brown	0,9772	0,6	Reliabel			

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 2)

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

2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

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

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

Tabel 4.2
Hasil uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Eksternal

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

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 2)

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

4.3. Hasil Penelitian

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

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

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

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

4.3.1 Variabel yang digunakan dalam penelitian

a) Variabel Internal

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

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

b) Variabel Eksternal

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

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

4.3.2 Perhitungan Variabel Internal dan Eksternal

a. Perhitungan Variabel Internal

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

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

Tabel 4.3
Nilai Variabel Internal

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

Sumber: Data Primer, diolah 2005 (Lampiran 3)

Tabel 4.4
Bobot Variabel Internal

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

Sumber: Data Primer, diolah 2005 (Lampiran 3)

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

1) Kekuatan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Citra Produk

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

b) Citra Rumah Batik

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

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

c) Variasi Produk

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

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

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

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

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

d) Kualitas Produk

Kualitas terbaik bagi Rumah Batik Danar Hadi Surabaya adalah sebuah hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Artinya, produk yang dihasilkan harus memenuhi standar kualitas, sehingga klaim dari konsumen tidak terjadi. *Quality Control* memegang peranan utama dalam menjaga agar produk yang dihasilkan tidak ada produk *broken* (rusak). Kualitas suatu produk berpengaruh besar terhadap volume penjualan. Konsumen menyukai produk yang dibuat dengan baik dan menghargai kualitas produk serta penampilannya. Dalam menjaga kualitas produk, pihak Danar Hadi juga memperhatikan bahan dasar, proses pematangan dan pewarnaan yang melibatkan penggunaan bahan-bahan kimia. Apabila penggunaan bahan pewarna tidak dipilih yang berkualitas dan pencampuran warna tidak tepat, maka hasil akhir dapat merusak bahan dasar atau lembar kain dimana batik dibuat. Disamping itu juga merusak kualitas warna karena warna menjadi mudah luntur.

e) Cara Pembayaran dengan Kartu Kredit

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

f) Lokasi Rumah Batik

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

kekuatan yang sangat baik untuk meningkatkan volume penjualan.

g) Pelayanan terhadap konsumen

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

sebagai berikut :

1. Keandalan (*reliability*)

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

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

2. Daya tanggap (*responsiveness*)

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

3. Jaminan (*assurance*)

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

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

4. Empati (*empathy*)

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

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

5. Tangibel (kondisi fisik Rumah Batik)

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

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

h) Kualitas SDM

Kualitas SDM yang ada di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya sangat baik, terbukti dari besarnya proporsi karyawan yang bekerja di Rumah Batik Danar Hadi Surabaya sebagian besar telah berpendidikan tinggi (S1 dan S2) maupun tingkat Diploma serta tingkat SLTA. Perekrutan karyawan dengan tingkat pendidikan tinggi diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional sesuai dengan harapan konsumen.

Ini disebabkan karena banyaknya konsumen yang berasal dari segmen masyarakat menengah keatas yang sangat peka terhadap kesalahan atau *human error*, sehingga dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada para konsumennya

i) Biaya Peningkatan Mutu

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

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

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

j) Riset dan Pengembangan

Dalam melakukan riset dan pengembangan pihak perusahaan

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

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

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

k) Aspek Keuangan

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

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

2) Kelemahan Lingkungan Internal Perusahaan

a) Kebijakan Harga

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

b) Promosi

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

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

c) Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang efektif dan efisien menjadikan perusahaan dapat terus menjaga eksistensinya. Dalam hal ini sistem distribusi yang dilakukan oleh Rumah Batik Danar Hadi dalam produknya selain memasarkan langsung juga pemasaran tidak langsung, seperti agen-agen/perantara. Pemasaran langsung dilakukan melalui *show room*, pameran dan konsumen langsung memesan di tempat perusahaan.

Sedangkan distribusi tidak langsung dilakukan lewat perantara yang tujuannya untuk memperluas pencapaian pasar. biasanya untuk pasar luar daerah Solo. Dengan adanya kenaikan BBM hingga mencapai 90% mengakibatkan biaya distribusi ini menjadi membengkak, melebihi anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Hal inilah merupakan kelemahan bagi

perusahaan yang dapat menurunkan nilai profitabilitas perusahaan.

b. Perhitungan Variabel Eksternal

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

Tabel 4.5
Nilai Variabel Eksternal

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

Sumber : Data Primer diolah. 2005 (Lampiran 4)

Tabel 4.6
Bobot Variabel Eksternal

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

Sumber : Data Primer diolah, 2005 (Lampiran 4)

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

1) Peluang Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen untuk produk-produk industri tekstil, khususnya produk batik sangat tinggi, mengingat industri ini termasuk dalam produk sandang, dimana setiap konsumen pasti membutuhkannya. Dengan didukung tingkat pertumbuhan ekonomi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun maka meningkat pula taraf hidup masyarakat. Hal ini juga didukung dengan keberadaan kota Surabaya sebagai kota besar dan kota industri dengan tingkat aliran uang yang sangat tinggi merupakan peluang yang baik bagi pemasar batik sehingga merupakan pilihan yang tepat bagi Batik Danar Hadi dalam mengembangkan usahanya di kota ini.

b) Pertumbuhan Pasar

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

c) Ukuran Pasar

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

d) Perubahan Selera Pasar

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

e) Perubahan Pendapatan Konsumen

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

tingkat konsumsi masyarakat, termasuk dalam menggunakan produk pakaian batik.

f) Meningkatkan Daya Beli Konsumen

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

2) Ancaman Lingkungan Eksternal Perusahaan

a) Pesaing baru Potensial

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

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

b) Hambatan Memasuki Pasar

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

4.3.3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

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

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

Evaluasinya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Internal Factor Evaluation Matrik (IFE)

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

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 5)

Tabel 4.8
Eksternal Factor Evaluation Matrik (EFE)

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

Sumber : Data primer diolah, 2005 (Lampiran 5)

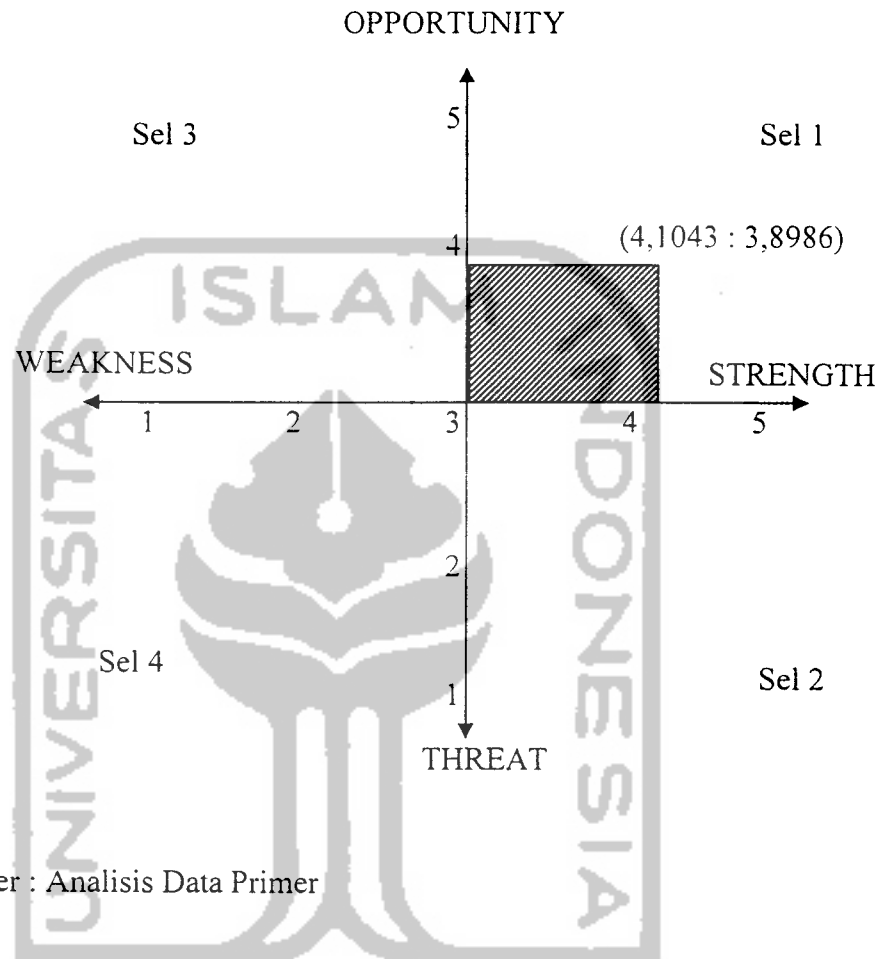
Dari evaluasi variabel internal dan eksternal, diperoleh hasil bahwa evaluasi faktor internal menunjukkan kekuatan sebesar 3,5358 dan kelemahan diperoleh skor sebesar 0,5684. Penjumlahan skor kekuatan dan kelemahan diperoleh nilai sebesar 4,1043. Nilai tersebut merupakan titik matriks faktor internal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

4.3.4 Penentuan Posisi Bisnis

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

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

Gambar 4.1
Diagram SWOT



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

Tabel 4.9
Matriks Daya Tarik Industri

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

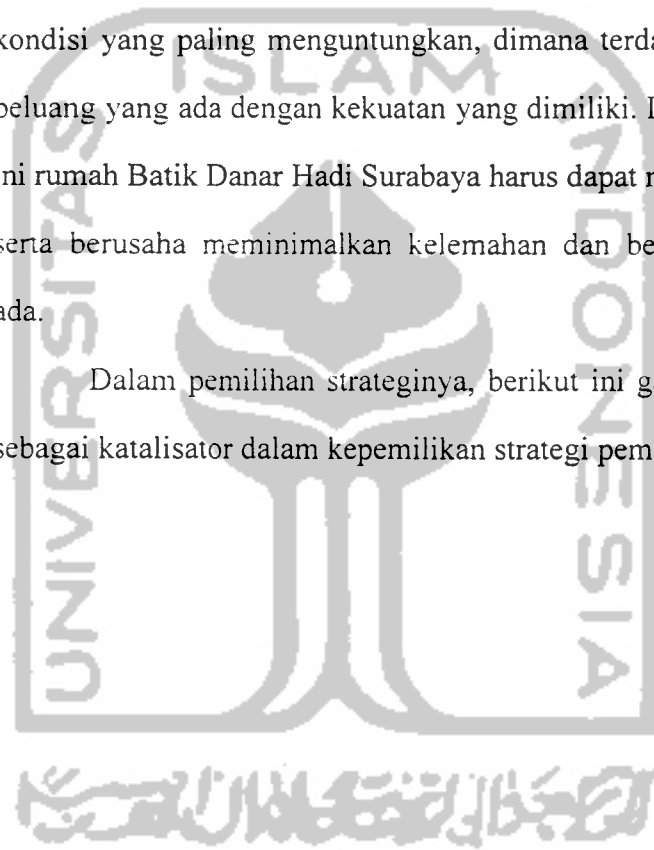
Sumber : Suwarsono, 1996 : 140

4.4. Pembahasan (Interpretasi)

4.4.1 Implikasi Strategi

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

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



Gambar 4.2
Pilihan Strategi

<p align="center">IFAS (Faktor Internal)</p> <p align="center">EFAS (Faktor Eksternal)</p>	<p align="center">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Citra Produk 2) Citra Rumah Produk 3) Variasi Produk 4) Kualitas Produk 5) Pembayaran dengan Kartu Kredit 6) Lokasi Rumah Batik 7) Pelayanan terhadap Konsumen 8) Kualitas SDM 9) Biaya Peningkatan Mutu 10) Riset dan Pengembangan 11) Aspek Keuangan 	<p align="center">WEAKNESS (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Penetapan Harga 2) Promosi 3) Saluran Distribusi
<p align="center">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Daya Beli Konsumen 2) Pertumbuhan Pasar 3) Ukuran Pasar 4) Perubahan Selera Pasar 5) Perub. Pendapatan konsumen 6) Meningkatnya Daya beli kons. 	<p align="center">STRATEGI SO</p> <p>Perluas pasar. dengan memanfaatkan daya beli konsumen, serta citra, kualitas dan variasi produk dengan memanfaatkan aspek keuangan yang ada, untuk selalu mengembangkan inovasi produk mengingat lokasi yang strategis dan kualitas SDM yang memadai.</p>	<p align="center">STRATEGI WO</p> <p>Memperbaiki kebijakan harga karena selera pasar selalu berubah-ubah. Kebijakan harga hendaknya disesuaikan dengan perubahan pendapatan konsumen</p>
<p align="center">TREATHS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pesaing baru potensial 2) Hambatan memasuki pasar 	<p align="center">STRATEGI ST</p> <p>Pertahankan kualitas produk untuk mengantisipasi adanya struktur persaingan terutama persaingan baru masuk</p>	<p align="center">STRATEGI WT</p> <p>Fokus pada usaha perbaikan organisasi lewat promosi dan distribusi untuk menghadapi hambatan dalam memasuki pasar.</p>

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

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

Gambar 4.3
Pilihan Strategi

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

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001, 251

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

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



Gambar 4.4
Keuntungan dan Kerugian Integrasi Vertikal

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

Sumber : Hunger and Wheelen, 2001 : 206

4.4.2 Rekomendasi Strategi

a. Rancangan Strategi Agresif

1) Formulasi Tujuan

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

2) Formulasi Strategi Keunggulan Bersaing

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

3) Formulasi Strategi Pertumbuhan

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

b. Tahap Penerapan (Implementasi)

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

4.5. Perbedaan dan Persamaan Analisis SWOT dan MDTI

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

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

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

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

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

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

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

