STRATEGI BERSAING
PT. YOGYATEK

SKRIPSI



Ditulis oleh

Nama	**: Ismu Aditomo**
Nomor Mahasiswa	**: 96211063**
Program Studi	**: Manajemen**
Bidang konsentrasi	**: Pemasaran**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005

STRATEGI BERSAING
PT. YOGYATEK

SKRIPSI

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



Oleh

Nama	**: Ismu Aditomo**
Nomor Mahasiswa	**: 96211063**
Program Studi	**: Manajemen**
Bidang Konsentrasi	**: Pemasaran**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2005

STRATEGI BERSAING PT. YOGYATEK

Hasil Penelitian

Disusun Oleh :

Nama : **Ismu Aditomo**
Nomor Mahasiswa : **96 211 063**
Program Studi : **Manajemen**
Bidang Konsentrasi : **Pemasaran**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing,
Pada tanggal ...3. Juni 2005.....
Dosen Pembimbing,

(Sri Hardjanti, Dra, Hj, MM)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

STRATEGI BERSAING PT. YOGYATEK

Disusun Oleh: ISMU ADITOMO
Nomor mahasiswa: 96211063

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 13 Juli 2005

Penguji/Pemb. Skripsi	: Dra. Sri Hardjanti, MM	.....
Penguji	: Drs. Yazid, MM	.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya kecilku ini untuk orang-orang yang selalu ada dihatiku

** Untuk Ayahanda dan Ibunda atas kasih sayang, doa serta ridhonya selama ini kepadaku*

** Dik Widya Erna Rumanti SH yang selalu menemani dan memberikan support kepadaku*

MOTTO

" Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat "

(Qs. Al Mujaadilah : 11)

" Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan yang lain) "

(Qs. Al Insyirah : 6-7)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan, rahmat, hidayah dan inayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul " Strategi Bersaing PT. Yogyatek ".

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana jenjang Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulisan skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini sudah sepantasnya penulis menghaturkan rasa terima kasih sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, MA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Dra. Hj. Sri Hardjanti, MM. selaku dosen pembimbing skripsi, yang telah memberikan petunjuk dan saran sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
3. Dosen dan para staf jurusan manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam proses studi di kampus Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Pimpinan PT Yogyatek yang telah memberikan ijin dan seluruh staf yang telah membantu dalam kelancaran penulisan skripsi ini.

5. Mbak Candra di PT. Yogyatek, terimakasih atas segala informasi dan bantuannya, sukses selalu.
6. Ayahanda Sihadi dan ibunda Sri Langenati tercinta, yang selalu memberikan dorongan, semangat serta do'a kepada penulis sehingga dapat terpacu untuk berfikir maju.
7. Pendamping setia yang selalu mensupport dan selalu ada didekatku dik Widya Erna Rumanti, SH.
8. Mbak Dewi, mbak Titin dan keluarga Sumpiuh, terimakasih atas segala dukungan dan doanya.
9. Teman-teman kost "Marto's Club" : Awang, Nanang, Pandu, Andi, Yono, Agung dan Teguh, terimakasih atas dukungan kalian.
10. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang diberikan mendapat ridha Allah SWT. Amien....

Penulis menyadari bahwa hasil penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan kemampuan, waktu dan dana yang dimiliki penulis. Akhirnya penulis harapkan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Wassalamualaikum, Wr, Wb.

Yogyakarta, Juni 2005

Ismu Aditomo

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Judul i

Halaman Sampul Depan Skripsi ii

Halaman Pengesahan Skripsi iii

Halaman Pengesahan Ujian Skripsi..... iv

Halaman Persembahan v

Halaman Motto vi

Kata Pengantar vii

Daftar Isi ix

Daftar Tabel xii

Daftar Gambar xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Rumusan Masalah 4

C. Batasan Masalah 4

D. Tujuan Penelitian 4

E. Manfaat Penelitian 5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian terdahulu 6

B. Landasan Teori..... 7

1. Pengertian Pemasaran..... 7

2. Pengertian Manajemen Strategi..... 8

3. Pengertian Strategi Bersaing 14

4. Unsur-unsur Strategi Bersaing 15

5. Strategi Bersaing Generik 18

6. Pengertian Produk 20

BAB III METODE PENELITIAN

A. Lokasi Perusahaan 25

1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan..... 25

2. Tujuan Perusahaan 28

3. Lokasi Perusahaan 29

4. Struktur Organisasi 30

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia 34

6. Produksi 39

7. Proses Produksi 41

8. Pemasaran 44

B. Popuasi dan sampel..... 45

C. Jenis Data..... 45

D. Analisa Lingkungan Eksternal..... 46

E. Deskripsi Operasional Lingkungan Eksternal..... 47

F. Analisa Lingkungan Internal..... 50

G. Deskripsi Operasional Lingkungan Internal..... 50

H. Alat Analisis..... 52

1. Matrik Grand Strategy..... 52

2. Matrik SWOT..... 54

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisa Grand Strategy 62

1. Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal 62

2. Penilaian Variabel Internal 63

3. Hasil Penilaian Variabel Internal 69

4. Penilaian Variabel Eksternal 74

5. Hasil Penilaian Variabel Eksternal 78

6. Menentukan Posisi Bisnis 82

B. Analisa SWOT 84

1. Penentuan Strategi 87

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 90

B. Saran 92

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Variabel Internal dan Variabel Eksternal	63
4.2	Pembobotan Variabel Internal	66
4.3	Penilaian Variabel Internal	67
4.4	Nilai Tertimbang Variabel Internal	68
4.5	Kekuatan dan Kelemahan dari Variabel Internal	69
4.6	Pembobotan Variabel Eksternal	75
4.7	Penilaian Variabel Eksternal	76
4.8	Nilai Tertimbang Variabel Eksternal	77
4.9	Peluang dan Ancaman dari Variabel Eksternal	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1	Struktur Organisasi PT. Yogyatek	31
3.2	Aliran Proses Produksi	42
3.3	Matrik Grand Strategy	54
3.4	Matrik SWOT.....	61
4.1	Matrik Grand Strategy.....	83
4.2	Matrik SWOT.....	86

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Gerak dunia usaha tidak pernah lepas dari tantangan dan perubahan. Pada prinsipnya setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan yang ingin dicapai perusahaan pada umumnya hampir sama. Salah satu tujuan didirikannya perusahaan antara lain mempertahankan hidupnya dan menciptakan peluang baru agar lebih berkembang.

Guna mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mampu untuk menyediakan barang atau jasa yang dapat diserap oleh pasar. Dengan semakin banyaknya pilihan produk bagi konsumen dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan yang terlihat dari produk yang beraneka ragam, maka hal ini membuat semakin banyak perusahaan masuk ke pasar.

Hal ini memacu adanya persaingan antar perusahaan yang semakin tinggi, membuat perusahaan harus selalu tanggap terhadap perkembangan-perkembangan yang terjadi di lingkungan bisnisnya. Setiap saat bisa saja perusahaan kehilangan konsumennya dalam jumlah yang tidak sedikit, jika perusahaan tidak mengantisipasinya dengan strategi bersaing yang tepat dengan kondisi pasar yang cenderung berfluktuatif.

Peranan perusahaan dalam menerapkan strategi memiliki arti penting dalam menghadapi persaingan sehingga perusahaan harus mempunyai strategi bersaing yang memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Usaha

untuk memenangkan persaingan dan usaha untuk mempertahankan membutuhkan suatu strategi dari masing-masing perusahaan yang berbeda dengan perusahaan yang lain, sehingga memiliki posisi yang berbeda di kancah persaingan.

Dalam menentukan strategi, perusahaan perlu mengetahui keadaan perusahaan secara menyeluruh yaitu posisi bisnis dalam hal kekuatan dan kelemahannya. Perusahaan harus mampu melihat hambatan yang mungkin muncul dari pesaing, pasar maupun konsumen serta prospek dari jenis usaha perusahaan tersebut, dari suatu bisnis sangat ditentukan oleh kualitas strategi yang dibuat dan organisasi yang dibangun sebagai sarana.

Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara pesaing, sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dari persaingan. Keterampilan mencakup kemampuan teknis, manajerial dan operasional. Sementara itu sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan.

Dengan majunya perekonomian, permintaan masyarakat akan pemenuhan kebutuhannya juga akan semakin berkembang. Perkembangan ini akan mendorong munculnya perusahaan baru. Akibatnya timbul persaingan yang ketat antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Dengan adanya persaingan yang ketat ini, maka para produsen sadar akan pentingnya kegiatan

strategi bersaing sebagai penentu keberhasilan perusahaan untuk masa yang akan datang.

Sifat-sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri tergantung pada 5 kekuatan atau faktor, yaitu[1]:

1. Masuknya pendatang baru.
2. Ancaman produk pengganti
3. Kekuatan tawar menawar pembeli
4. Kekuatan tawar menawar perusahaan
5. Persaingan diantara para pesaing yang ada

Untuk menyusun rancangan strategi menghadapi para pesaingnya, perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan-kekuatan tersebut dalam industri dan bagaimana pengaruh mereka terhadap perusahaan dalam situasi tertentu. Dengan demikian strategi bersaing yang terarah dan terencana merupakan salah satu kegiatan yang cukup berperan dalam mencapai tujuan perusahaan sebagai penentu arah dalam mencapai tujuan perusahaan untuk masa yang akan datang.

Mengingat arti penting strategi bersaing terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan, penulis merasa tertarik untuk meneliti dan membahas upaya-upaya yang dilakukan PT. YOGYATEK, Yogyakarta dalam menghadapi ancaman persaingan ini. Keinginan ini penulis tuangkan dalam penulisan skripsi ini dengan judul : **"STRATEGI BERSAING PT. YOGYATEK"**.

---

[1] Michael E. Porter, Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, 1990, hal 5.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Dimanakah posisi bisnis PT. YOGYATEK, Yogyakarta dalam posisi bersaing berdasarkan analisis Grand Strategy ?
2. Variabel manakah yang paling dominan diantara variabel internal dan variabel eksternal dalam mempengaruhi posisi bisnis perusahaan?
3. Bagaimanakah strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan PT. YOGYATEK ?

C. BATASAN MASALAH

Mengingat keterbatasan penulis dan agar pembahasan yang dilakukan lebih terarah, maka digunakan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Membatasi penelitian ini pada PT. YOGYATEK, Yogyakarta.
2. Penelitian ini difokuskan pada variabel internal dan variabel eksternal PT. YOGYATEK, Yogyakarta.

D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dimanakah posisi bisnis PT. YOGYATEK, Yogyakarta berdasarkan analisis Grand Strategy.
2. Untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan diantara variabel internal dan variabel eksternal dalam mempengaruhi posisi bisnis perusahaan.

3. Untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan PT. YOGYATEK, Yogyakarta.

E. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi PT. YOGYATEK, Yogyakarta hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing sehingga perusahaan dapat terus berkembang.
2. Bagi peneliti, merupakan tambahan pengetahuan yang selama ini diperoleh dalam belajar, dengan mengaplikasikan dalam dunia usaha secara langsung yang diharapkan dapat berguna bagi perkembangan pengetahuan dan keterampilan.
3. Bagi pihak lain, dapat menambah khasanah bacaan tentang strategi bersaing sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dalam bidang tersebut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yayan Anang Haryana yang merupakan mahasiswa Universitas Islam Indonesia angkatan 1995 dengan judul Strategi Bersaing PT. Industri Sandang II Patal Cilacap. Dimana didalam penelitiannya ia menggunakan analisis SWOT yang merupakan analisis yang juga dipakai oleh penulis pada saat ini. Dari hasil penelitian tersebut penulis berusaha mengambil kesimpulan bahwa: Perumusan strategi bisnis mensyaratkan adanya analisis yang mendalam terhadap munculnya peluang dan ancaman bisnis dari lingkungan bisnis.

Disamping itu formulasi strategi bisnis juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan, yang daripadanya akan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut.

Perusahaan yang berada dalam kondisi posisi persaingan yang sangat kuat selalu dapat mengembangkan strategi yang lebih baik.

Kriteria posisi yang relatif kuat dicerminkan oleh perusahaan yang:

1. Tidak memiliki persaingan yang dapat mendominasi pasar.
2. Memiliki pangsa pasar yang cukup signifikan.
3. Memiliki sekurang-kurangnya produk yang unggul dalam pangsa pasar.
4. Memiliki pangsa pasar yang terus meningkat.
5. Memperoleh keuntungan sebagai pemimpin pasar.

6. Memiliki posisi yang dilindungi, misalnya oleh peraturan pemerintah.

Akhirnya, tujan perusahaan akan tercapai apabila strategi dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah diformulasikan sebelumnya.

B. Landasan Teori

1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, mengembangkan diri dan untuk memperoleh laba. Dikatakan bahwa pemasaran itu berhasil apabila konsumen merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi serta merasa puas dalam menggunakan barang atau jasa yang dibelinya sehingga mereka akan melakukan pembelian kembali.

Seiring dengan perkembangan ilmu ekonomi yang semakin modern, pengertian pemasaran telah mengalami banyak perubahan, terdapat bermacam-macam pendapat tentang definisi dan pengertian berkaitan dengan istilah pemasaran. Perbedaan pendapat ini terjadi karena masing-masing pakar meninjau dari sudut pandang yang berbeda-beda. Pengertian pemasaran menurut Willian J. Stanton dan Y. Lamanto adalah :[2]

> "Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuki merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial".

---

2 William J. Stanton dan Y. Lamanto, *Prinsip Pemasaran,* edisi ketujuh, jilid 1, Jakarta, Erlangga, hal 7-8

Berdasarkan definisi diatas, dapat dijelaskan bahwa pengertian pemasaran mencakup usaha perusahaan yang dimulai dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen, menentukan produk yang akan dihasilkan serta menentukan arah promosi dan distribusi produk perusahaan.

Sedangkan menurut Philip Kotler pemasaran adalah :[3]

"Pemasaran adalah kegiatan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia melalui proses pertukaran".

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa titik tolak dari pemasaran adalah kebutuhan, keinginan dan permintaan, produk, nilai, pertukaran dan transaksi. Dari beberapa pengertian diatas, maka tugas utama yang harus dilakukan oleh manajer pemasaran adalah membuat rencana untuk kelangsungan dan kesuksesan perusahaan. Membuat rencana untuk fungsi penganalisaan memang sangat penting agar rencana yang dibuat dapat lebih matang dan tepat.

2. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan usaha manajerial yang menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

---

[3] Philip Kotler,Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, LPFEUI, Jakarta, 1993

sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Strategi merupakan bentuk dari tujuan–tujuan, kebijakan utama dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut yang dipaparkan sedemikian rupa sehingga dapat menerangkan dalam usaha apa organisasi bergerak atau seharusnya bergerak. Beberapa ahli merumuskan pengertian strategi sebagai berikut :

Menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch[4]

"Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancangkan untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi".

Strategi memiliki beberapa sifat antara lain menyatukan seluruh bagian-bagian perusahaan, mencakup seluruh aspek dalam perusahaan dan strategi yang sesuai untuk seluruh tingkatan. Maka strategi tidak dapat berkembang tanpa kerja sama antar bagian-bagian organisasi secara menyeluruh disamping itu akan mudah dan cepat untuk mengidentifikasikan masalah-masalah strategik yang muncul.

---

[4] William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, edisi kedua, Jakarta, Erlangga, 1990, hal 9.

Dalam membuat suatu perencanaan strategi perusahaan harus mengetahui hal apa yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu sendiri untuk membuat suatu perencanaan strategis.

Manajemen strategis dapat diartikan sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan dimasa datang. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan, menjadi 2 hal penting yaitu :

a. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses yaitu:

1). Pembuatan atau perumusan strategi

Yaitu pengembangan dari rencana jangka panjang untuk penerapan manajemen yang efektif yang berasal dari pengamatan lingkungan, baik dari lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) maupun lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan), termasuk di dalamnya adalah mendefinisikan misi perusahaan, tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan kebijakan.

a). Misi perusahaan

Misi suatu perusahaan adalah tujuan unik yang membedakan dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis yang berbeda dalam satu kelompok industri tertentu. Secara ringkas misi menguraikan komponen kebutuhan konsumen yang bentuk riilnya berupa barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan, segmen pasar yang dituju, dan teknologi yang digunakan perusahaan, yang

mencerminkan nilai dan polaritas dari para pengambil keputusan strategis. Misi dapat diistilahkan siapa kita dan apa yang kita lakukan.

b). Tujuan perusahaan

Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan yang telah direncanakan yang terdiri dari tujuan jangka panjang dan tujuan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang adalah hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun yang meliputi profitabilitas, laba atas investasi, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial dan pengembangan karyawan. Sedangkan tujuan jangka pendek adalah hasil yang ingin dicapai organisasi dalam kurun waktu 1 tahun, strategi jangka pendek ini mencakup bidang-bidang yang sama dengan bidang yang dicakup dalam sasaran jangka panjang.

c). Strategi perusahaan

Bentuk dari sebuah strategi perusahaan adalah penjelasan dari perencanaan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan dengan memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kelemahan perusahaan.

d) Kebijakan perusahaan

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman bagi pengambilan keputusan manajemen.

Kebijakan memedomani pemikiran, keputusan dan tindakan manajer pada bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan sasaran strategik perusahaan.

2) Penerapan strategi

Penerapan strategi merupakan suatu proses yang mengartikan strategi dan kebijakan manajemen dalam suatu tindakan melalui pengembangan dari program, dana dan prosedur.

a). Program

Program adalah sebuah bentuk dari kegiatan atau suatu langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu rencana. Progam meungkin melibatkan rekonstrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau memulai usaha penelitian baru.

b). Dana

Dana adalah bentuk dari perusahaan dalam syarat-syarat mata uang, pencatatan secara rinci biaya-biaya dari masing-masing program yang digunakan manajemen dalam perencanaan dan pengendalian.

c) Prosedur

Prosedur adalah rangkaian urutan dari suatu sistem atau teknik yang menggambarkan secara rinci bagaimana tugas-tugas khusus atau pekerjaan diselesaikan.

3) Evaluasi strategi

Evaluasi dan pengendalian adalah proses dimana aktivitas perusahaan diawasi, serta kemampuan sesungguhnya dibandingkan dengan kemampuan yang diinginkan. Manajer pada semua tingkatan menggunakan hasil informasi untuk mengambil tindakan yang benar dan untuk memecahkan masalah. Walaupun evaluasi adalah elemen utama terakhir dalam manajemen strategi, namun hal itu dapat menunjukkan kelemahan rencana strategi sebelumnya yang telah ditetapkan dan kemudian memaksa seluruh proses untuk memulai lagi.

b. Manajemen strategik, memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan dan produksi dari sebuah bisnis. Manajemen strategik sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat sebagai berikut antara lain :

1) Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lainnya.

2) Proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses berurutan.

3) Perlunya membuat umpan balik pada setiap tahap awal proses.

4) Sistem manajemen strategik merupakan suatu sistem yang dinamis dimana kondisi dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategik.

3. Pengertian Strategi Bersaing

Pengertian strategi bersaing menurut Porter adalah :[5]

> "Mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut".

Hal yang utama dalam perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Faktor utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dalam lingkungan perusahaan tersebut bersaing dengan industri lainnya. Industri-industri tersebut memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan persaingan selama strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Namun kekuatan-kekuatan diluar industri juga penting karena dapat mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulanginya.

---

[5] Op Cit, hal 4

4. Unsur-unsur Strategi Bersaing

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk, sebaliknya persaingan dalam suatu industri adalah menemukan posisi dalam suatu industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan secara posistif. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yaitu :

a. Ancaman masuknya pendatang baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada.

b. Persaingan sesama perusahaan dalam industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoly, perusahaan memiliki kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan pada pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower,* termasuk dalam hal harga produk.

c. Ancaman dari produk pengganti

Perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang

subtitusi dapat memberikan fungsi yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bilaman konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis. Pembeli mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah, sehingga sensitif terhadap harga dan diferensiasi servis. Produk perusahaan yang tidak terlalu penting bagi pembeli akan mengakibatkan pembeli dengan mudah mencari substitusinya.

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat menmpengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok menjadi kuat apabila jumlah pemasok sedikit, tidak tersedia produk substitusi, produk yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar, pemasok mampu melakukan integrasi kedepan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan.

Lima kekuatan persaingan tersebut mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada, tetapi juga pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru

potensial yang semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu.

Dari kelima kekuatan persaingan tersebut juga dapat menentukan potensi laba akhir dalam industri, intensitas persaingan dan kekuatan paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi, hal itu mengingat tujuan strategi bersaing adalah menemukan posisi dalam industri dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap gaya persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan secara positif, sehingga strategi bersaing berhubungan erat dengan kelima kekuatan tersebut. Dalam membuat suatu perencanaan strategis perusahaan harus mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategis.

Untuk membuat perencanaan strategis dibuat suatu formula secara bertahap yaitu proses pembuatan strategis, aplikasi rencana bisnis, evaluasi dan kontrol rencana bisnis. Menurut Kotler (1993 hal 44) perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan dan peluang besar yang terus berubah. Sasaran dari perencanaan strategis untuk mengurangi resiko kesalahan dan menempatkan bisnis dalam suatu situasi dimana perusahaan dapat mengantisipasi perubahan, menghadapinya bahkan menciptakan perubahan yang menguntungkan perusahaan. Disamping itu juga untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk

pengganti yang dihasilkan sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang memuaskan.

5. Strategi Bersaing Generik

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha.dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri. Namun ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan kedalam strategi generik.

Menurut Porter strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Masih menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik, yaitu :

a. Keunggulan biaya menyeluruh

   Keunggulan biaya menyeluruh ini cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekankan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

b. Diferensiasi

Strategi generik yang kedua ini adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Bentuk dari pendekatan diferensiasi seperti : citra rancangan atau merk, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur dan lain-lain. Apabila diferensiasi ini tercapai merupakan strategi yang baik dalam menghasilkan laba diatas rata-rata karena strategi ini menciptakan posisi aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan yang mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga, meningkatkan margin, laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah, kesetiaan pelanggan, yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk.

c. Fokus

Fokus adalah memuaskan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Strategi fokus untuk melayani target tertentu dan semua kebijaksanaan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Fokus ini mampu melayani target yang efektif dan efisien dibanding pesaing yang lebih luas. Lebih jelasnya strategi fokus berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi atau keduan-duanya. Setelah kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri, serta sebab-sebab

pokoknya didiagnosisi, perusahaan dalam posisi untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya relatif terhadap industri, strategi yang efektif meliputi tindakan ofensif maupun difensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan.

6. Pengertian Produk

Produk merupakan hasil akhir dari suatu kegiatan perusahaan, dimana produk dapat berupa barang-barang fisik (kendaraan, pakaian), jasa (bengkel rumah sakit), orang (Komeng, ulfa), tempat (Surabaya, Yogya), Organisasi (ASEAN, PBB) dan ide-ide (Keluarga Berencana).

Dari contoh diatas dapat dilihat bahwa produk adalah sesuatu yang dapat dijual dan tidak dijual.

Pengertian produk menurut Philip Kotler adalah[6]

" Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan".

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa produk dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu barang fisik, jasa dan gagasan. Konsumen didalam membeli produk tidak hanya sekedar melihat atribut fisik saja tetapi mereka juga melihat sesuatu yang dapat memuaskan keinginannya.

---

[6]Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan Implementasi dan Pengendalian mutu*, Edisi 5, Jilid 1, Erlangga, 1985, hal 9

Atribut Produk

Syarat suatu produk adalah adanya atribut yang mendukungnya, karena jika tidak ada atribut maka bukanlah suatu produk. Contohnya adalah adanya merk yang berfungsi sebagai symbol ataupun brand name yang membedakan produk suatu perusahaan dengan pesaingnya.

Berikut ini adalah atribut yang harus ada dalam suatu produk.

1. Merk

   Adalah semua nama, istilah, tanda, symbol, desain atau kombinasi dari semua yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk dari satu perjual untuk membedakannya dengan produk pesaing.

2. Harga

   Harga dapat diartikan sebagai harga beli yang berlaku bagi konsumen yang dinyatakan dalam rupiah. Keputusan harga yang berlaku disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju, karena menyangkut kemampuan konsumen dalam hal finansialnya.

3. Kemasan

   Adalah pembungkus luar produk yang berfungsi untuk melindungi produk, memudahkan konsumen dalam memakainya, menaikkan citra produk atau bahkan sekaligus dapat dijadikan alat promosi ketika produk baru dilemparkan kepasaran.

4. Kualitas

   Produk yang berkualitas adalah produk yang disenangi dan diharapkan oleh konsumen dalam membeli suatu produk, karena kualitas merupakan

salah satu atribut produk yang paling penting dimata konsumen. Konsumen akan berusaha mencari produk yang berkualitas tinggi karena menyangkut kepuasan individu.

5. Ukuran

Ukuran suatu produk mempunyai hubungan yang erat dengan kebiasaan membeli dan jumlah kebutuhan konsumen. Ini berarti kebutuhan antara konsumen yang satu dengan yang lainnya berbeda-beda, sehingga perlu menyediakan produk dengan berbagai macam ukuran. Hal ini bertujuan agar konsumen dapat menyesuaikan antara kebutuhannya dengan ukuran produk yang ada.

Klasifikasi Produk

Dalam mengembangkan strategi pemasaran untuk produk dan jasa, produk dibagi menjadi dua berdasarkan pada jenis konsumen yang menggunakannya.

1. Produk Konsumen

Adalah apa yang dibeli oleh konsumen akhir untuk konsumsi pribadi. Biasanya diklasifikasikan berdasarkan pada cara konsumen membelinya, yaitu:

a. Produk sehari-hari adalah produk konsumen yang pembeliannya sering, seketika, hanya sedikit membanding-bandingkan, dan usaha membelinya minimal. Biasanya harga produk ini rendah dan tempat penjualannya tersebar luas.
b. Produk shopping adalah produk konsumen yang jarang dibeli, sehingga pelanggan membandingkan dengan cermat kesesuaian, mutu, harga, dan

gaya. Ketika membeli produk shoping, konsumen menghabiskan banyak waktu dan usaha mengumpulkan informasi dan membanding-bandingkan

c. Produk khusus adalah produk konsumen dengan karakteristik unik atau identifikasi merk yang dicari oleh kelompok besar pembeli sehingga mereka bersedia melakukan usaha khusus untuk membelinya.

d. Produk yang tidak dicari adalah produk konsumen yang keberadaannya tidak diketahui oleh konsumen atau kalaupun diketahui, biasanya tidak terpikir untuk membelinya.

2. Produk Industri

Produk industri adalah barang yang dibeli untuk diproses lebih lanjut atau untuk digunakan dalam menjalankan bisnis. Jadi perbedaan antara produk konsumen dan produk industri didasarkan pada tujuan produk tersebut dibeli. Terdapat tiga kelompok produk industri, yaitu :

a. Bahan dan suku cadang adalah produk industri yang menjadi bagian produk pembeli, lewat pengolahan lebih lanjut atau sebagai komponen. Termasuk disini bahan baku, bahan jadi dan suku cadang.

b. Barang modal adalah produk industri yang membantu produksi atau operasi pembeli. Termasuk dalam kategori ini adalah barang yang dibangun (pabrik, kantor, mesin , generator) dan peralatan tambahan (truk, mesin fax, meja).

c. Perlengkapan dan jasa adalah produk industri yang sama sekali tidak memasuki produk akhir. Termasuk dalam perlengkapan adalah perlengkapan operasi (pelumas, pensil, kertas computer) dan barang-

barang untuk memperbaiki serta memelihara (cat, sapu). Termasuk dalam jasa adalah pemeliharaan dan perbaikan (memperbaiki computer) dan jasa pemberian saran bisnis (konsultan manajemen, konsultan hukum). Jasa ini biasanya diberikan berdasarkan pada kontrak.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Perusahaan

1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. JOGJATEX didirikan dihadapan notaris R.M. Soejanto Partaningrat, SH. Dengan akta notaries No. 11 di Yogyakarta pada tanggal 19 Juli 1970 dan baru disahkan oleh Menteri Kehakiman RI pada tanggal 6 April 1971 No JA 5/56/3. Diumumkan dalam tambahan berita Negara No 33 tanggal 24 April 1971.

Didirikan dengan modal dasar Rp 1.000.000.000,00 terbagi atas 1000 lembar saham @ Rp 1000.000,00 yang dimiliki oleh:

1. BRM Kasworo HB IX
2. R. Moch. Hambardjan Prawiro Yuwono
3. Surya Wiradinata
4. Syamsudin Arsyad

Dengan lokasi di Jl. Sorosutan No. 1 (sekarang menjadi No. 11) dan mendapatkan fasilitas PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) Undang-Undang No. 6 tahun 1968. Adapun status perijinan PT JOGJATEX adalah sebagai berikut:

1. Persetujuan perinsip status BKPM tangal 26 Januari 1971 No 126/sekr/Sp.PMDN/71.

2. Ijin Usaha Tetap tanggal 5 November 1988 No 434/DJAI/IUT-III/PMDN/XI/1988.
3. Tanda Daftar Perusahaan tanggal 1 Juni 1991 No 12051300069.
4. Ijin Gangguan/HO tanggal 8 Agustus 1988 No 021/IUUG/PZ/503-T.283/2N/88.

Pembangunan fisik diatas areal tanah seluas 2,1 ha memakan waktu 1 tahun. Dan setelah melewati masa *trial operation* juga dirasa cukup mantap untuk operasi komersial, maka pada tanggal 2 Maret 1973 telah diresmikan oleh Menteri Ekuin Sri Sultan Hamengkubuwono IX beserta Menteri Perindustrian Bapak M. Yusuf.

Perusahaan bergerak dalam bidang perajutan (knitting) mengkhususkan dalam *warp flat knit* (rajut datar/ rajut ilusi) dengan bahan baku sintetis yaitu *poliamide/polyester filament yarn* yang saat ini telah dapat diperoleh dari pasar dalam negeri (kecuali untuk bahan spandex), pencelupan (dyeing) dan penyempurnaan (finishing).

Produksinya adalah kain tricot dan jenis artikel yang dapat dibuat dengan mesin *flat knit*, praktis tidak terbatas, sehingga jenis dan kualitas variasi produknya juga sangat banyak.

Ciri khas / karakteristik produk ialah :

1. Lebih kuat, elastis, tidak dapat berserabut, tidak berbulu, kalau diraba terasa halus, dan mudah mengambil bentuk sesuai dengan penggunaannya.

2. Kelemahannya adalah lebih panas daripada kain serat alam, walaupun mudah melewatkan udara.

Karena lebih sulit dalam proses penjahitannya maka pangsa pasarnya lebih ke industri hilir yaitu indusrti germent/kain untuk pasaran dalam negeri maupun luar negeri. Hasil produknya adalah kain tricot yang kegunaannya adalah :

1. Bahan kaos
2. Kain vuring celana
3. Bahan pakaian dalam wanita
4. Kain strimin, kelambu, tule
5. Bahan pakaian olahraga/ senam mutu baik (spndex)
6. Bahan pakaian boneka mattel (Barbie)
7. Bahan gordin, vitrage dll

Perkembangan PT JOGJATEX dari waktu ke waktu mengalami pasang surut sejalan dengan gelombang konjunctur dunia usaha dan tidak lepas dari dampak resesi dunia, dimana industri tekstil khususnya PT JOGJATEX setelah mengalami masa cukup baik dan melambung keatas kemudian terhempas keras. Sejak tahun 1983/1984 PT JOGJATEX mengalami kemunduran yang cukup serius dan berjalan berkepanjangan.

Dalam mencari pemecahan dan jalan keluar maka PT JOGJATEX dioperkan kepada pihak ketiga dihadapan notaris Nyonya Soemi Sajogjo Moerdito Mardjikoen, SH. Dengan akta notaris No 4 tahun 1989 pada tanggal 4 September 1989.

Sesuai dengan data Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan tanggal 14 Juli 2000 yang dibuat oleh Notaris Nyonya Soemi Sajogjo Moerdito Mardjikoen, SH. PT. JOGJATEX yang berkedudukan dan berkantor di Yogyakarta berubah nama menjadi PT. YOGYAKARTA TEKSTIL disingkat PT. YOGYATEK.

Untuk selanjutnya, Akta Anggaran Dasar Perseroan mengalami perubahan yaitu pada tanggal 4 Juli 2000 dibawah nomor 15, dengan Notaris Ny. Soemi Sajogja Moerdito Mardjikoen, Sarjana Hukum, Notaris di Yogyakarta, dari Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan terakhir tanggal 31 Januari 2003, nomor: 30 untuk selanjutnya akta mengalami perubahan yaitu pada tanggal 7 April 2004 dibawah nomor 5 dengan Notaris yang sama, didalamnya termuat pemegang saham baru yaitu:

1. Tuan Iwan Setiawan
2. Nyonya Susi Indrawati Tjong
3. Tuan Njo Hermanto
4. Nyonya Yoola Zuraida, SH

2. Tujuan Perusahaan

Tujuan berdirinya perusahaan tekstil ini adalah:

a. Berusaha didalam bidang perindustrian, khususnya perindustrian tekstil, baik besar maupun kecil dalam arti yang seluas-luasnya.

b. Menjalankan perdagangan umum dalam arti yang seluas-luasnya termasuk perdagangan impor, ekspor, interinsulair dan lokal dari semua dan segala barang yang dapat diperdagangkan.

c. Memenuhi permintaan pasar akan kebutuhan barang-barang hasil produksi khususnya produk tekstil.

d. Membuka lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitarnya sehingga dapat mengurangi jumlah pengangguran.

e. Mendapatkan keuntungan dari hasil usahanya, sehingga perusahaan dapat berkembang.

3. Lokasi Perusahaan

PT. YOGYAKARTA TEKSTIL atau disingkat PT. YOGYATEK berlokasi di jalan Sorosutan 11 Daerah Istimewa Yogyakarta. Luas perusahaan mencapai ± 2,1 hektar yang terdiri dari bangunan kantor, pabrik dan gudang.

Pertimbangan memilih lokasi pabrik tersebut adalah:

- Letak geografis yang strategis dalam arti perusahaan berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta yang termasuk dalam salah satu kota besar Indonesia.
- Lokasi pabrik berada dekat jalan Lingkar Selatan atau ring road selatan sehingga memudahkan akses kendaraan atau transportasi dalam upaya pendistribusian bahan baku dan pemasaran.

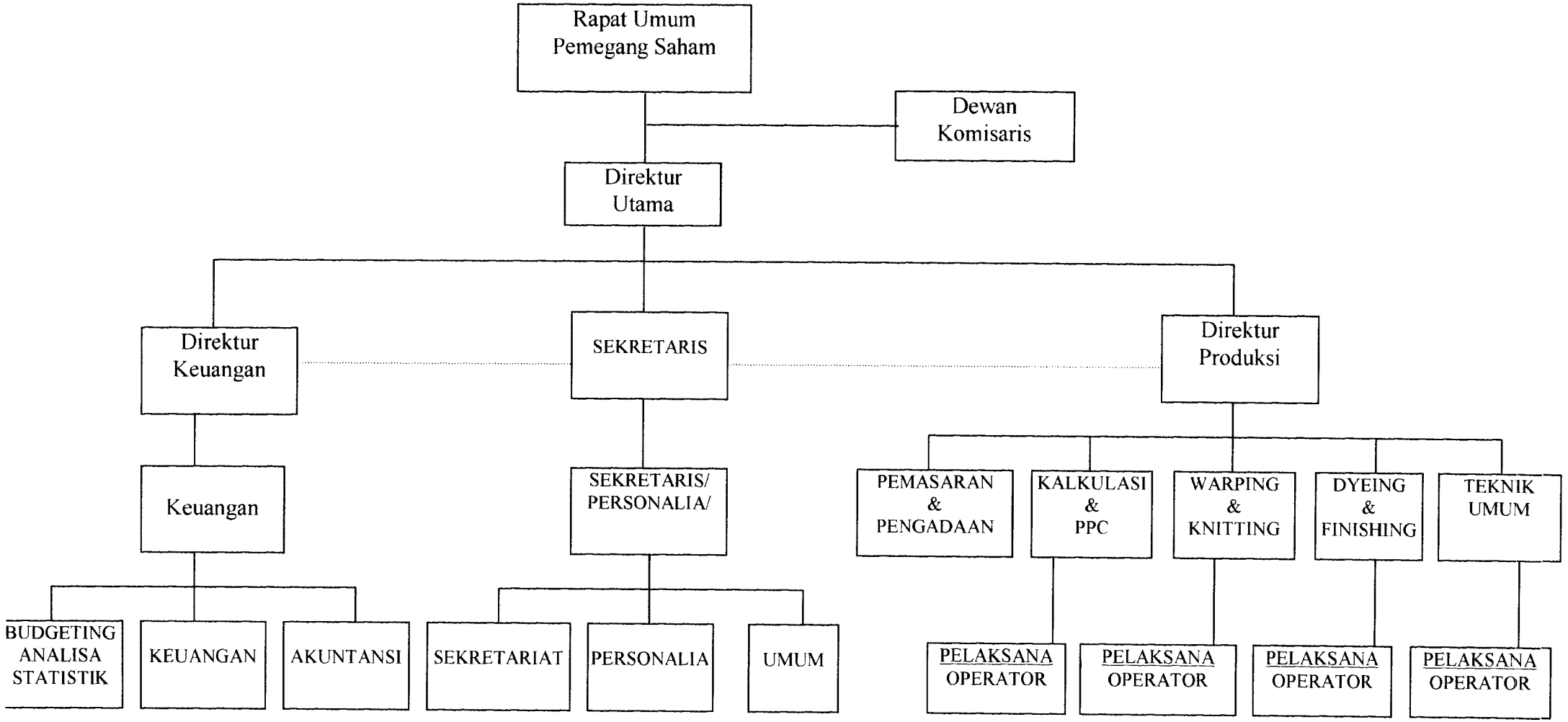
- Perusahaan terletak di daerah perkampungan yang padat penduduknya sehingga pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja dapat dengan mudah dipenuhi.

4. Struktur Organisasi

Organisasi adalah kerja sama orang-orang atau sekelompok orang dengan menggunakan dana, alat-alat teknologi serta mau terikat dengan peraturan-peraturan dan lingkungan tertentu.

Struktur organisasi berfungsi sebagai bagian yang mengatur, memberi wewenang, tanggung jawab dan menghubungkan tiap bagian organisasi. Struktur organisasi yang ditetapkan PT. Yogyatek adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1 Struktur organisasi PT. Yogyatek



Tugas dan wewenang dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

1). Direktur Utama

Dipegang oleh pemilik sebagai pimpinan dalam menjalankan perusahaan. Adapun tugas dari Direktur Utama adalah merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengawasi kegiatan-kegiatan perusahaan demi kelancaran jalannya perusahaan.

2). Bagian Keuangan

Tugasnya:

a. Menyiapkan bahan dan ikut menyusun anggaran.
b. Mengatur dan menyelenggarakan lalu lintas keuangan, kegiatan hubungan masyarakat dan penerangan kepada karyawan.
c. Mengatur dan menyelenggarakan perubahan atas transaksi perusahaan, pengadaan barang dan jasa, pergudangan, serta penyelesaiannya di dalam anggaran perusahaan.
d. Mengatur dan menyelenggarakan pembinaan personil dan hubungan perburuhan terhadap masalah karyawan dan keluarga.

3). Bagian Pemasaran

Tugasnya:

a. Menyelenggarakan penjualan dalam negeri atas barang produk utama barang dagangan.
b. Menyelenggarakan administrasi penjualan dalam negeri secara tertib dan teliti.
c. Mengadakan negosiasi dengan konsumen.

d. Mengadakan penilaian atas bonafiditas nasabah yang melakukan pembelian kredit.

e. Membuat administrasi penjualan.

4). Bagian Produksi

Tugasnya:

a. Mengatur dan melaksanakan proses produksi.

b. Mengatur pelaksanaan, rehabilitasi mesin-mesin produksi.

c. Menyiapkan *splin plan.*

d. Membuat perencanaan kebutuhan bahan baku.

e. Menyelenggarakan administrasi bagian produksi.

f. Bertanggung jawab atas keamanan dan ketertiban barang-barang dan peralatan yang berada di bagian produksi dan sebagainya.

5). Bagian Teknik

Tugasnya:

a. Mengatur pelaksanaan operasi serta rehabilitasi dan *over houl.*

b. Mengatur distribusi listrik, air dll.

c. Mengatur dan melaksanakan perencanaan jasa bengkel.

d. Mengatur rencana kebutuhan bahan bakar, pelumas dll.

e. Bertanggung jawab atas keamanan dan ketertiban barang-barang dan peralatan yang berada di bagian teknik.

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Tenaga Kerja

PT Yogyatek mempekerjakan 266 orang karyawan terdiri atas:

1) Menurut jenis kelamin

a) karyawan pria 223

b) karyawan wanita 43

266

2) Menurut jabatan

a) Bagian kantor dan direksi 15

b) Bagian produksi atau operator 230

c) Bagian keamanan atau satpam 21

266

b. Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan di PT Yogyatek dengan cara gaji bulanan dan disesuaikan dengan Upah Minimum Regional (UMR).

Usaha perusahaan dalam mensejahterakan karyawan antara lain meliputi:

1) Pemberian bonus.

2) Pengobatan dan perawatan kesehatan.

3) Asuransi tenaga kerja.

4) Seragam kerja 2 stel/tahun.

5) Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).

6) Tabungan hari tua.

7) Cuti haid.

8) Cuti tahunan.

9) Tunjangan Hari Raya.

10) Fasilitas Ibadah.

11) Sarana olah raga.

12) Wadah aspirasi karyawan SPSI unit kerja PT. Yogyatek.

c. Ketentuan Tata Tertib

1) Setiap karyawan harus mentaati peraturan dan pengumuman yang dikeluarkan oleh perusahaan guna menjaga kedisiplinan kerja dalam melakukan kewajibannya dan bekerja sama satu sama lainnya.

2) Setiap karyawan harus menjunjung tinggi dan menjaga nama baik perusahaan dan dilarang membocorkan rahasia perusahaan sehingga merugikan perusahaan.

3) Setiap karyawan harus menjaga dan mengamankan pabrik/perusahaan bila terjadi kecelakaan/bencana atau timbul keadaan yang mengakibatkan bahaya. Karyawan harus bekerja sama untuk menghindari kerugian semaksimal mungkin dan berusaha agar perusahaan dapat berjalan dengan normal.

4) Setiap karyawan harus mentaati ketentuan sebagai berikut:

a. Selama jam kerja tidak diperkenankan melakukan hal-hal yang berakibat merugikan perusahaan.

b. Selama jam kerja tidak diperkenankan meninggalkan pekerjaannya dengan tidak seijin atasannya.

c. Tidak diperkenankan makan, minum atau merokok, kecuali di tempat yang telah ditentukan.

d. Mengindahkan dan mentaati ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja.

e. Alat kerja, mesin, hasil produksi, bahan baku dan bahan pembantu lainnya harus senantiasa dipeliharadan dikerjakan sebaik-baiknya agar berdaya guna dan berhasil guna semaksimal mungkin.

f. Melaporkan dengan segera kepada atasannya bila kehilangan alat-alat kerja dan perlengkapan lainnya untuk mendapat gantinya.

5) Untuk menjaga kemanan dan tata tertib perusahaan Satpam atau petugas yang ditunjuk oleh perusahaan dapat mengadakan penggeledahan dengan memperhatikan norma-norma kesusilaan.

d. Keluar, Masuk, Absen dan Terlambat Masuk

Setiap karyawan yang keluar/masuk dari/ke komplek pabrik harus melalui pintu yang telah ditentukan. Dilarang membawa keluar/masuk barang tanpa ijin dan setiap barang yang dibawa keluar harus ada surat ijin keluar/pas barang.

1) Dilarang memasuki komplek pabrik pada saat dinas/kerja:

a. Tidak memakai seragam lengkap dan sepatu

b. Dalam keadaan mabuk

c. Membawa senjata tajam, senjata api dan barang berbahaya lainnya.

2) Karyawan diluar jam dinas dilarang masuk komplek pabrik tanpa seijin satpam.

3) Karyawan yang meninggalkan pekerjaannya pada waktu kerja baik dinas maupun pribadi harus mendapat ijin tertulis terlebih dahulu dari atasannya.

4) Karyawan yang tidak masuk kerja/meninggalkan tempat kerja karena sakit atau hal-hal yang tidak dapat dihindarkan harus memberi alasan yang cukup kuat kepada atasannya.

5) Karyawan yang masuk kerja diharuskan mencatatkan diri ke Pos Satpam.

6) Karyawan yang terlambat masuk kerja lebih dari ½ (setengah) jam tanpa memberikan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan tidak boleh masuk.

7) Setiap karyawan pada saat masuk kerja/pulang kerja diwajibkan melakukan sendiri absensi pada alat yang telah disediakan/*time recorder*.

Setiap karyawan dalam 1 (satu) bulan tidak masuk kerja/mangkir 3 (tiga) kali mendapat peringatan.

e. Peraturan Kerja

1) Petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan:

a) Setiap karyawan harus melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan mentaati semua instruksi atasan.

b) Setiap karyawan harus memperhatikan dan melaksanakan sebaik-baiknya pedoman serta standar kerja yang diberikan oleh perusahaan melalui atasannya masing-masing.

c) Setiap karyawan tidak dibenarkan masuk ke bagian lain, kecuali dinas.

2) Kewajiban Pokok karyawan:

a) Setiap karyawan berkewajiban datang lebih awal untuk mempersiapkan diri sehingga dapat mulai bekerja tepat pada waktunya.

b) Setiap karyawan diharuskan mulai bekerja, berhenti atau pulang kerja tepat waktu yang telah ditentukan, kecuali menyelesaikan tugas.

c) Setiap karyawan diwajibkan melakukan sendiri pekerjaannya/tidak boleh digantikan orang lain, kecuali tukar dinas.

d) Setiap karyawan diharuskan melakukan pekerjaan lain yang layak dari pekerjaan sehari-hari apabila pengusaha menganggap perlu.

e) Setiap pergantian shift, setiap karyawan diharuskan melaksanakan serah terima pekerjaan terlebih dahulu antara shift yang mengganti dengan shift yang diganti.

f) Memelihara suasana kerja yang baik dengan sesama karyawan ataupun bagian lain dalam pabrik.

g) Setiap karyawan diharuskan bersikap sopan didalam perusahaan baik kepada teman sekerja maupun pada atasannya.

h) Setiap karyawan harus menjaga kebersihan lingkungan kerja dan lingkungan pabrik.

6. Produksi

1. Bahan baku

PT Yogyatek memproduksi kain rajut dengan bahan baku sintesis, yang terdiri dari benang nilon dan benang polister. Kebutuhan bahan benang nilon dan benang polister pada perusahan ini tidak menjadi masalah, karena dapat dipenuhi oleh pabrik-pabrik benang dalam negeri. Kebutuhan bahan benang tersebut dapat diperoleh dari PT Indonesia Asahi Kasey dan PT Indonesia Toray Synthetics.

2. Bahan pembantu

PT Yogyatek tidak hanya memakai bahan baku benang nilon dan polyester dalam menghasilkan produknya, tetapi ada bahan pembantu lainnya yang terdiri atas :

- Cat, digunakan untuk mewarnai bahan kain
- Sabun, digunakan untuk mencuci bahan kain
- Soda, digunakan pada saat pencelupan

Bahan-bahan pembantu ini dalam pengadaannya tidak banyak mengalami kesulitan karena banyak terdapat di toko-toko di Yogyakarta. Cara pembeliannya pun dapat dilakukan dengan mudah, yaitu secara tunai. Tetapi walaupun bahan-bahan tersebut mudah diperoleh, perusahaan tetap mengadakan persediaan digudang dengan maksud agar jalannya proses produksi dapat berjalan dengan lancar, karena bahan selalu tersedia di perusahan.

3. Peralatan produksi

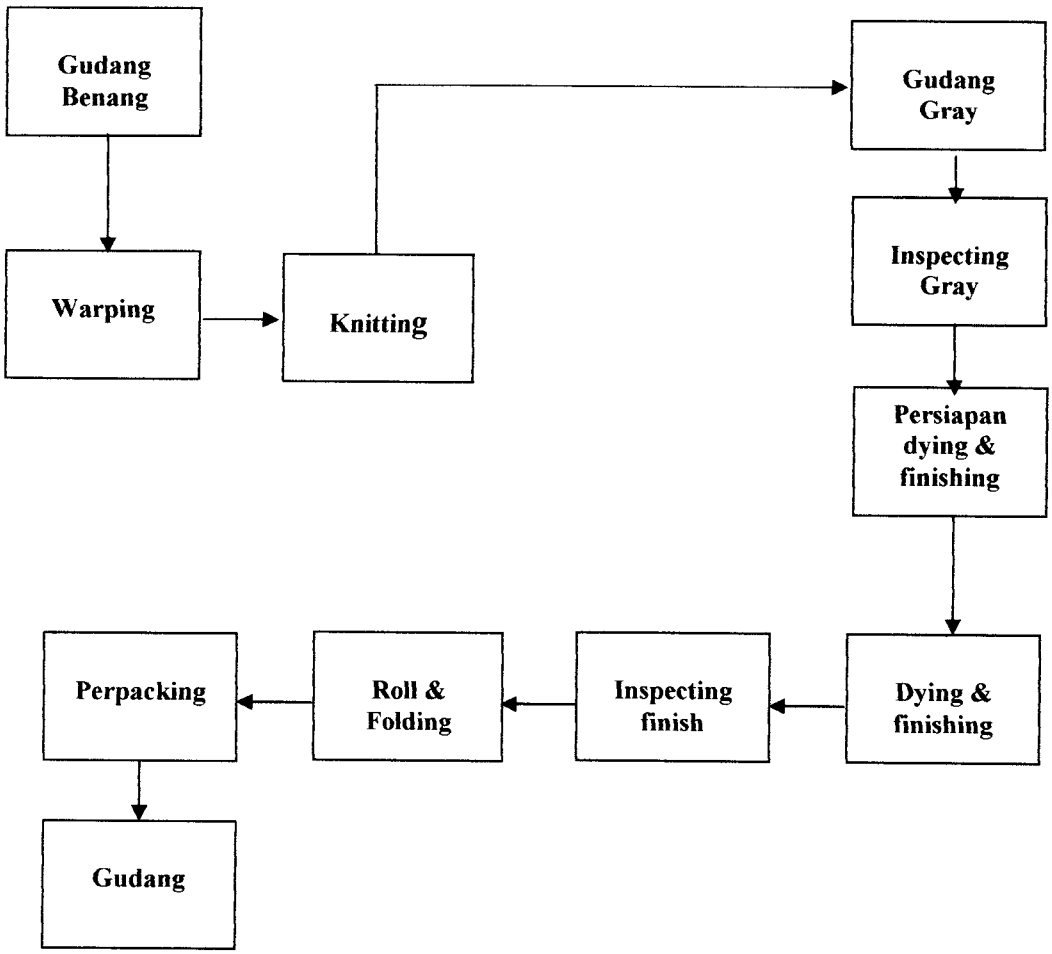
Dalam proses produksi, peralatan atau mesin yang digunakan ada beberapa jenis, yaitu :

- Mesin *warping*
- Mesin *knitting*
- Mesin *stenter*
- Mesin celup
- Mesin *finishing*
- Mesin *inspecting*
- Mesin *roll and folding*
- Mesin *perpacking*

7. Proses produksi

Proses produksi PT Yogyatek merupakan produksi terus-menerus (*continuous processes).* Dalam proses produksi ini terdapat aliran yang bersifat tetap, dalam arti alat-alat produksi, bahan mentah yang digunakan dalam proses produksinya sendiri relatif tetap tidak banyak perubahan. Berbeda dengan proses produksi yang berdasar pesanan, dalam proses produksi ini biasanya pendukung-pendukung proses produksi dapat berubah setiap saat sesuai pesanan yang diterima. Aliran proses produksi di PT Yogyatek dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.2 Aliran proses produksi PT. Yogyatek



Dari aliran proses produksi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pertama kali suatu proses produksi adalah penyiapan bahan baku. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksiini adalah jenis bahan benang sintesis. Benang sintesis yang telah tersedia selanjutnya digulung didalam mesin *warping* menjadi beberapa gulungan. Gulungan benang ini disebut *bobbin.* Biasanya untuk menyelesaikan satu tahap proses produksi diperlukan 500-600 bobin. Dari sejumlah bobbin tersebut

kemudian secara bersama-sama ditarik dan digulung kembali menjadi satu gulungan besar yang disebut *bean.*

2. Benang bean kemudian dipasang di mesin *knitting* atau mesin rajut untuk diproses menjadi kain kasar yang disebut kain grey.
3. Proses selanjutnya, kain grey diproses dalam mesin *stenter* untuk disetting.
4. Dari mesin *setting* ini kain dimasukkan kedalam mesin celup yang tujuannya untuk diberi warna.
5. Karena proses produksi selanjutnya tidak dimungkinkan kain dalam keadaan basah, maka kain tersebut harus dikeringkan terlebih dahulu. Setelah kain tersebut menjadi kering, dimungkinkan untuk proses produksi selanjutnya, yaitu kain diproses dalam mesin *finishing* untuk proses produksi akhir.
6. Setelah proses produksi berakhir, kain dimasukkan kedalam mesin *inspecting finish.* Didalam mesin ini diadakan pemeriksaan terhadap hasil produksi. Pemeriksaan ini dimaksudkan untuk memeriksa produk dari kecacatan, sehingga produk yang dipasarkan adalah produk tanpa cacat.
7. Selanjutnya kain dimasukkan dalam mesin *roll and folding* untuk digulung dalam suatu gulungan.
8. Selanjutnya masuk dalam mesin *perpacking* untuk dibuat kemasan yang siap dipasarkan.

Adapun hasil produk dari PT Yogyatek adalah kain tricot yang kegunaannya adalah :

a. Bahan kaos

b. Bahan pakaian dalam wanita

c. Kain vuring celana

d. Kain strimin, kelambu, tule

e. Bahan pakaian olahraga/senam (spandex)

f. Bahan pakaian boneka mattel (Barbie)

g. Bahan gordin, vitrage, dll

8. Pemasaran

1. Daerah pemasaran

Pada saat ini hasil produksi PT. Yogyatek sebagian besar (80%) diserap oleh industri hilir yaitu industri garment di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jakarta, sedangkan sebesar 20% diserap industri luar negeri. Kesempatan untuk ekspor masih sangat terbatas dengan tujuan Afrika, Pantai Gading, Malaysia, Singapore dan Hongkong.

2. Promosi

PT Yogyatek dalam melakukan kegiatan pemasarannya melalui partisipasi dalam pemeran –pameran pembangunan. Pihak perusahaan juga membuat bulletin khusus untuk dikirimkan kepada perusahaan garment yang dianggap potensial untuk dijadikan konsumennya. Untuk saat ini

pihak perusahaan juga tengah melakukan penjajakan untuk membuka website melalui internet dalam usahanya memperluas pemasaran produknya keluar negeri.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi dalam pengertian luas dijabarkan sebagai jumlah dari keseluruhan obyek yang karakteristiknya hendak diduga. Dalam penelitian ini mengambil obyek PT. YOGYATEK yang terletak di jalan Sorosutan 11 Yogyakarta.
2. Sampel, adalah bagian dari populasi yang diambil untuk diteliti dan diduga karakteristiknya. Sampel yang tercakup dalam penelitian ini adalah pihak manajemen yang diwakili oleh kepala bagian personalia, kepala bagian teknik umum, kepala bagian *planning & controlling,* kepala bagian gudang, kapala bagian *finishing.*

C. Jenis data

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian,dimana akan dilakukan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan serta membuat suatu rangkaian daftar pertanyaan (kuesioner) yang terarah untuk memperoleh jawaban dari pihak manajemen yang berwenang dalam pemberian data.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data, yang dapat dikumpulkan melalui sumber-sumber tertentu, misalnya literatur dan media informasi lainnya.

D. Analisa Lingkungan Eksternal

Analisa lingkungan eksternal dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman yang perlu mendapatkan antisipasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari dua macam lingkungan : [7]

a. Lingkungan jauh
    1) Faktor politik.
    2) Faktor teknologi.
    3) Faktor ekonomi.
    4) Faktor sosial.
b. Lingkungan industri
    1) Aspek hambatan masuk.
    2) Aspek daya tawar pemasok.
    3) Aspek daya tawar pembeli.
    4) Aspek ketersediaan barang substitusi
    5) Aspek persaingan dalam industri.

[7] Husein Umar, Strategic Management in Action, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003, hal 76.

E. Deskripsi Operasional Lingkungan Eksternal

a. Lingkungan jauh

1) Lingkungan Politik

Arah, kebijakan dan stailitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya.

2) Lingkungan Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama-sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi daerahnya menjadi lebih baik lagi agar perusahaan dapat bergerak maju dalam usahanya.

3) Lingkungan Teknologi

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang cukup pesat, baik dibidang bisnis maupun dibidang yang mendukung kegiatan bisni. Sebenarnya, teknologi itu tidak hanya mencakup penemuan-penemuan baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan, artinya bahwa ia memberikan suatu gambaran yang luas, yang meliputi : mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan.

4) Lingkungan Sosial

Kondisi sosial masyarakat memang berubah-ubah. Hendaknya perubahan-perubahan social yang terjadi yang mempengaruhi perusahaan dapat diantisipasi oleh perusahaan. Kondisi social ini banyak aspeknya, misalnya sikap, gaya hidup, adat istiadat dan kebiasaan dari orang-orang di lingkungan eksteral perusahaan. Seperti kekuatan lain dalam lingkungan eksternal yang jauh, kekuatan sosial adalah dinamis.

b. Lingkungan Industri

1) Ancaman masuknya pendatang baru

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahan yang telah ada

2) Persaingan sesama perusahaan dalam industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoly, perusahaan memiliki kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Sedangkan pada pasar persaingan sempurna, biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower*, termasuk dalam hal harga produk.

3) Ancaman dari produk pengganti

Perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda,

barang subtitusi dapat memberikan fungsi yang sama. Ancaman produk substitusi kuat bilamana konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

4) Kekuatan tawar menawar pembeli

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis. Pembeli mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah, sehingga sensitif terhadap harga dan diferensiasi servis. Produk perusahaan yang tidak terlalu penting bagi pembeli akan mengakibatkan pembeli dengan mudah mencari substitusinya.

5) Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok menjadi kuat apabila jumlah pemasok sedikit, tidak tersedia produk substitusi, produk yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *swiching cost* yang besar, pemasok mampu melakukan integrasi kedepan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan.

F. Analisa Lingkungan Internal

Lingkungan internal meliputi semua macam manajemen fungsional dan budaya perusahaan dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Sehingga perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki

a. Manajemen fungsional terdiri dari
    1) Manajemen pemasaran
    2) Manajemen keuangan
    3) Manajemen operasional
    4) Manajemen sumber daya manusia
    5) Sistem informasi manajemen
b. Budaya perusahaan

G. Deskripsi operasional lingkungan internal

a. Manajemen fungsional
    1) Manajemen pemasaran

        Agar posisi produk dipasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah pangsa pasar, pengendalian distributor, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru.

2) Manajemen keuangan

Dana menjadi faktor mutlak dalam perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, pengelolaan keuangan, harga jual produk dan sistem akunting yang andal.

3) Manajemen operasional

Kegiatan produksi perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Oleh karenanya faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah hubungan baik dengan pemasok, lokasi perusahaan yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat dan pengendalian mutu.

4) Manajemen sumber daya manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif dikalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan antara lain: keterampilan dan motifasi kerja, produktifitas dan sistem imbalan.

5) Sistem informasi manajemen

Sistem informasi manajemen dibutuhkan khususnya dalam hal pengambilan keputusan manajemen. Sistem informasi yang cepat dan actual akan sangat membantu dalam melaksanakan program organisasi.

b. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

H. Alat Analisis

Analisis posisi dan persaingan perusahaan dalam industri merupakan awal dari segala analisis yang dilakukan dalam manajemen strategis, karena berdasarkan posisi persaingan dalam industri tersebut, manajemen dapat melakukan penilaian apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan posisi pesaing perusahaan dalam industri. Disini akan digunakan 2 alat analisis yaitu:

1. Matrik Grand Strategy

Bentuk umum Grand Strategy matrix terdiri atas 4 kuadran dengan masing masing kuadran memiliki alternartif alternatif strategi.

1) Kuadran I→perusahaan yang terletak pada kuadran I berada pada posisi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

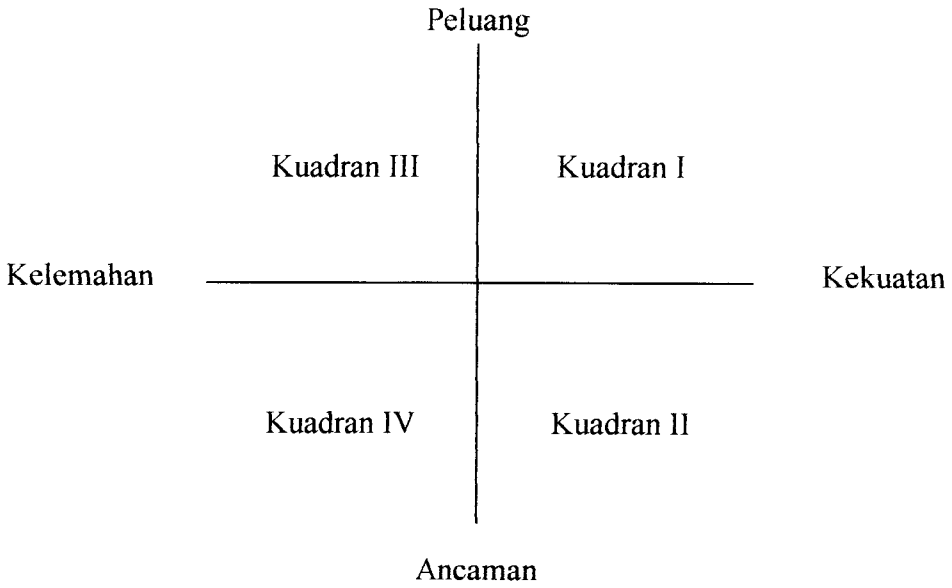
2) Kuadran II→Perusahaan yang terletak pada kuadran II meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang

harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi Diversifikasi produk/pasar.

3) Kuadran III→Perusahaan yang berada pada kuadran III menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dipihak lain ia menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4) Kuadran IV→Perusahaan pada kuadran IV memiliki posisi persaingan yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang dapat diambil adalah akuisisi atau likuidasi.

Gambar 3.3 Matrik Grand Strategi



Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, hal 19.

2. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threaths* (SWOT)

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dengan mengetahui lingkungan internal dan eksternalnya, perusahaan memiliki beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan agar perusahaan dapat terus berkembang.

1) Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada diluar kendali perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada

lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri.

Ancaman dan peluang pencerminan dari kondisi lingkungan eksternal yang mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Peluang harus dapat segera diidentifikasi dari perkembangan permintaan maupun perkembangan industri. Sedangkan ancaman dapat diidentifikasi dari perkembangan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah serta dari perkembangan permintaan.

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

a. Daya Beli Konsumen

   Kemampuan dari konsumen untuk membeli produk berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam memasarkan produknya, jika daya beli konsumen rendah maka tingkat pembelian pada produk tersebut juga rendah.

b. Perkembangan Teknologi

   Teknologi yang semakin modern akan mempengaruhi efisiensi biaya dan memberikan kemudahan pada perusahaan.

c. Besarnya Pasar

   Besar kecilnya pasar akan mempengaruhi perusahaan, pada pasar yang besar, maka peluang perusahaan untuk memasarkan produknya semakin besar pula , begitu pula sebaliknya.

d. Pesaing Baru yang Masuk

Jika perusahaan telah dapat menguasai pasar dengan menawarkan suatu produk yang dapat diterima oleh pasar, maka akan segera menemui pesaing-pesaing yang muncul dengan menawarkan berbagai keunggulan.

e. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan dapat memberikan efek positif bagi perusahaan karena dengan pelanggan yang setia, berarti perusahaan telah memberikan yang terbaik kepada konsumennya.

f. Regulasi Pemerintah

Pengaruh perundang-undangan dan otonomi daerah terhadap kebijakan perusahaan.

g. Fluktuasi Mata Uang Asing

Turunnya nilai mata uang rupiah terhadap dolar Amerika dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan karena jika perusahaan menjual produknya dalam nilai dolar maka selisih dari nilai mata uang tersebut dapat menguntungkan perusahaan.

h. Pertumbuhan Penduduk

Dengan semakin bertambahnya penduduk akan memberikan damapak positif berupa bertambahnya konsumen dan jumlah angkatan kerja yang meningkat.

i. Kenaikan Tarif BBM

Naiknya harga bahan bakar akan memberikan pengaruh negatif bagi perusahaan karena dapat menaikkan harga produk perusahaan.

j. Ketersediaan Bahan Baku

Ketersedian bahan baku sangat berpengaruh pada proses produksi perusahaan. Produksi akan berjalan dengan lancar jika bahan baku selalu tersedia setiap saat.

2) Lingkungan Internal Perusahaan

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

Keunggulan bersaing menurut Sri Wahyudi[8] adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri.

Untuk memperoleh keunggulan bersaing, perusahaan dapat menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan untuk mencapai keunggulan tersebut.

---

[8] Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996, hal 6.

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

a. Pangsa Pasar

Perusahaan yang diteliti bergerak dalam bidang produksi dan pemasaran tekstil, dimana pangsa pasar untuk bidang ini masih cukup terbuka lebar.

b. Variasi Produk

Semakin beragam jenis tekstil yang diproduksi oleh perusahaan, akan semakin memberikan banyak pilihan bagi konsumen.

c. Lokasi Perusahaan

Merupakan salah satu faktor yang penting karena akan berpengaruh terhadap aktivitas produksi perusahaan. Dengan lokasi yang tepat, konsumen akan menjadi mudah untuk mencapai ke lokasi perusahaan.

d. Promosi

Dalam melakukan promosi harus disesuaikan dengan segmen pasar yang dituju. Media promosipun mampu memberi dampak bagi kesuksesan sebuah promosi.

e. Harga

Harga yang ditetapkan perusahaan harus sesuai dengan kemampuan perusahaan dan biaya pembelian sehingga terdapat kesesuaian antara harga dengan daya beli masyarakat.

f. Distribusi

Dengan jaringan distribusi yang efektif dan efisien akan dapat menekan harga jual produk dan menjamin ketersediaan produk.

g. Kualitas Karyawan

Mempunyai SDM yang berkualitas tentunya akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Karyawan yang terampil dan berpengalaman serta loyal pada perusahaan akan sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

h. Citra Perusahaan

Sebuah perusahaan dapat membuat dirinya berbeda dari pesaingnya melalui kesan yang disampaikan kepada masyarakat. Citra yang baik akan mampu menjaring lebih banyak konsumen.

i. Volume Penjualan

Kemampuan perusahaan dalam menjual produknya kepada konsumen. Semakin besar volume penjualan maka keuntungan perusahaanpun akan meningkat.

j. Kualitas Produk

Mampu menghasilkan produk yang bermutu tentu menjadi tujuan perusahaan, agar produknya mampu bersaing dan bertahan dipasar perusahaan harus konsisten dalam menjaga kualitas.

k. Riset dan Pengembangan Produk

Perubahan selera konsumen dan kejenuhan terhadap produk diantisipasi dengan mengadakan riset dan pengembangan secara berkala sehingga produk dapat selalu diterima masyarakat.

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategi.

a. Strategi S-O → Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T → Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O → Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi W-T → Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Gambar 3.4 Matrik SWOT

SWOT	STRENGHTS - Daftar kekuatan-kekuatan internal perusahaan	WEAKNESSES - Daftar kelemahan-kelemahan internal perusahaann.
OPPORTUNITIES - Daftar peluang-peluang eksternal yang ada.	S-O STRATEGIES - Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	W-O STRATEGIES - Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
THREATS - Daftar ancaman-ancaman eksternal yang ada	S-T STRATEGIES - Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	W-T STRATEGIES - Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, hal 31.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam memecahkan masalah penelitian. Analisis data dilakukan dengan maksud untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, karena data akan tersusun teratur dan lebih berarti.

Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah mengetahui posisi bisnis perusahaan dan menentukan strategi bersaing apakah yang paling tepat untuk diterapkan pada PT. Yogyatek dalam menghadapi persaingan yang kompetitif melalui analisa kekuatan, kelemahan dan ancaman serta peluang perusahaan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif. Untuk metode ini penulis menggunakan *Matrik Grand Strategi* dan *SWOT*.

A. Analisa *Grand Strategy*

Dalam menentukan strategi bersaing ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu:

1. Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal

Dari hasil observasi dan *interview* yang dilakukan dengan pihak manajemen perusahaan dapat dihasilkan identifikasi indikator-indikator variabel internal dan eksternal perusahaan, variabel-variabel tersebut adalah seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Variabel internal dan variabel eksternal

Indikator variabel internal	Indikator variabel eksternal
Pangsa pasar	Besarnya pasar
Lokasi perusahaan	Daya beli konsumen
Harga	Ketersediaan bahan baku
Distribusi	Loyalitas pelanggan
Citra perusahaan	Fluktuasi mata uang asing
Volume penjualan	Pertumbuhan penduduk
Kualitas produk	Regulasi pemerintah
Kualitas karyawan	Pesaing baru yang masuk
Variasi produk	Perkembangan teknologi
Promosi	Kenaikan tarif BBM
Riset dan pengembangan produk	

Sumber: Data Primer Diolah (2005)

2 Penilaian Variabel Internal

Dari variabel internal ini dapat diketahui antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan melalui kekuatan yang dimiliki dan dapat juga diketahui kelemahan perusahaan yang harus diperbaiki. Setelah faktor strategis internal perusahaan diidentifikasi kemudian faktor-faktor tersebut diberi penilaian yang tahap-tahapnya adalah:

a. Menentukan faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
b. Menentukan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 0,5 (sangat tidak penting), 0,10 (tidak penting), 0,15 (penting) sampai 0,20 (sangat penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor

tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total sebesar 1,00).

c. Menentukan nilia-nilai untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari:

1) *Major Weaknesses* (sangat jelek) nilai 1

Dimana nilai 1 merupakan rating dari indiaktor variabel internal yang termasuk ke dalam kelemahan utama.

2) *Minor Weaknesses* (jelek) nilai 2

Nilai 2 berarti rating dari indikator variabel internal yang termasuk ke dalam kelemahan yang standard.

3) *Minor Strength* (baik) nilai 3

Nilai 3 berarti bahwa rating dari indikator variabel internal termasuk ke dalam kekuatan.

4) *Major strength* (sangat baik) nilai 4

Sedangkan nilai 4 berarti bahwa rating indikator variabel internal termasuk ke dalam kekuatan utama.

Pemberian nilai berdasarkan pengaruh internal terhadap kondisi perusahaan, dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama.

d. Mengalikan bobot dengan nilai untuk memperoleh nilai tertimbang

e. Menjumlah hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.

Pihak perusahaan mewakilkan pengisian kuesioner kepada lima Kepala bagian yang masing-masing adalah :

- Kepala bagian personalia
- Kepala bagian teknik umum
- Kepala bagian *planning & controlling*
- Kepala bagian gudang
- Kepala bagian *Finishing*

Bobot Rata-rata = Bobot Total : Jumlah Responden (5)

Tabel 4.2
Pembobotan variabel internal

Variabel Internal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Bobot Total	Bobot Rata-rata
1. Pangsa pasar	0,10	0,10	0,05	0,10	0,10	0,45	0,09
2. Lokasi perusahaan	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,35	0,07
3. Harga	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,55	0,11
4. Distribusi	0,10	0,15	0,10	0,10	0,10	0,55	0,11
5. Citra perusahaan	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,25	0,05
6. Volume penjualan	0,10	0,10	0,05	0,10	0,10	0,45	0,09
7. Kualitas produk	0,15	0,10	0,10	0,10	0,15	0,60	0,12
8. Kualitas karyawan	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,55	0,11
9. Variasi produk	0,05	0,05	0,05	0,10	0,05	0,30	0,06
10. Promosi	0,10	0,10	0,15	0,10	0,10	0,55	0,11
11. Riset dan pengembangan produk	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	0,40	0,08
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00

Sumber : Data primer diolah (2005)

Nilai Rata-rata = Nilai Total : Jumlah Responden (5)

Tabel 4.3
Penilaian variabel internal

Variabel Internal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Nilai Total	Nilai rata-rata
1. Pangsa pasar	3	3	4	4	3	17	3,4
2. Lokasi perusahaan	3	3	3	4	3	16	3,2
3. Harga	4	3	4	3	4	18	3,6
4. Distribusi	3	4	4	4	4	19	3,8
5. Citra perusahaan	3	3	3	3	3	15	3
6. Volume penjualan	3	3	4	3	3	16	3,2
7. Kualitas produk	4	4	4	3	3	18	3,6
8. Kualitas karyawan	4	4	3	4	4	19	3,8
9. Variasi produk	1	1	1	1	1	5	1
10. Promosi	2	2	2	2	2	10	2
11. Riset dan pengembangan produk	1	1	1	1	1	5	1

Sumber : Data primer diolah (2005)

Tabel 4.4

Nilai tertimbang variabel internal

No	Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1.	Pangsa pasar	0,09	3,4	0,30
2.	Lokasi perusahaan	0,07	3,2	0,22
3.	Harga	0,11	3,6	0,39
4.	Distribusi	0,11	3,8	0,41
5.	Citra perusahaan	0,05	3	0,15
6.	Volume penjualan	0,09	3,2	0,28
7.	Kualitas produk	0,12	3,6	0,43
8.	Kualitas karyawan	0,11	3,8	0,41
9.	Variasi produk	0,06	1	0,06
10.	Promosi	0,11	2	0,22
11.	Riset dan pengembangan produk	0,08	1	0,08
	Jumlah	1,00		2,95

Sumber: Data Primer Diolah (2005)

Berdasarkan dari hasil penilaian diatas dapat diketahui kekuatan PT. Yogyatek antara lain pangsa pasar, lokasi perusahaan, harga produk, distribusi, citra perusahaan, volume penjualan, kualitas produk, dan kualitas karyawan (memiliki nilai lebih atau sama dengan 3). Sedangkan kelemahannya adalah variasi produk, promosi, riset dan pengembangan produk (memiliki nilai kurang atau sama dengan 2)

Tabel 4.5

Kekuatan dan kelemahan dari variabel internal

Indikator variabel internal
Kekuatan (*Strenght*)
Pangsa pasar
Lokasi perusahaan
Harga
Distribusi
Citra perusahaan
Volume penjualan
Kualitas produk
Kualitas karyawan
Kelemahan (*Weakness*)
Variasi produk
Promosi
Riset dan pengembangan produk

3 Hasil Penilaian Variabel Internal

Dari hasil yang ada mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Yogyatek, diperoleh hasil bahwa kekuatan (2,59) PT. Yogyatek adalah lebih besar dari kelemahannya (0,36). Apabila dihitung selisihnya 2,59 dikurangi 0,36 diperoleh angka 2,23, sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka positif. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan PT. Yogyatek

1) Pangsa Pasar

Pangsa pasar untuk industri ini masih terbuka lebar. Saat ini hasil produksi PT. Yogyatek sebagian besar (80%) diserap oleh industri hilir yaitu industri *garment* di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jakarta, sedangkan sebesar 20% diserap industri luar negeri, khususnya eksport ke negeri Hongkong, Malaysia dan Afrika. Ini memberikan gambaran positif terhadap perkembangan industri PT. Yogyatek, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,09 dan nilai sebesar 3,4

2) Lokasi Perusahaan

PT. Yogyatek terletak di Jalan Sorosutan 11 Yogyakarta. Lokasi tersebut berada dekat jalan Lingkar Selatan atau Ring Road Selatan sehingga memudahkan akses kendaraan besar dalam upaya pendistribusian bahan baku dan pemasaran. Daerah tersebut juga terletak di daerah perkampungan yang amat padat penduduk, sehingga pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja dapat dengan mudah dipenuhi dari lingkungan sekitarnya. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,07 dan nilai sebesar 3,2.

3) Harga

Dalam menetapkan harga produknya PT. Yogyatek konsisten dengan mutu yang dihasilkan dari produknya, sehingga konsumen merasa puas dan ini merupakan suatu peluang untuk menanamkan

kepercayaan yang tinggi terhadap konsumen selaku pembeli produk. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,11 dan nilai sebesar 3,6.

4) Distribusi

Distribusi mempunyai peranan yang penting dalam usaha melancarkan proses jual beli kepada konsumen. Dalam kegiatan ini, perusahaan tidak mempunyai kesulitan karena perusahaan telah memiliki armada transportasi sendiri sehingga pelanggan tidak merasa kesulitan untuk membawa produk yang telah mereka beli. Untuk pemasaran keluar negeri perusahaan menggunakan transportasi kapal laut yang hanya bisa dilakukan lewat Surabaya atau Jakarta, namun hal ini pun tidak menjadi masalah. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,11 dan nilai sebesar 3,8.

5) Citra Perusahaan

Sejauh ini PT. Yogyatek selalu membina hubungan baik dengan para relasinya maupun dengan lingkungan sekitar pabrik. Sehingga sampai sekarang PT. Yogyatek dinilai sebagai perusahaan yang mempunyai kredibilitas yang baik. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,05 dan nilai sebesar 3.

6) Volume Penjualan

Selama ini PT. Yogyatek selalu sukses dalam menjual produknya. Besar kecilnya volume penjualan dipengaruhi oleh order dari pelanggan, karena perusahaan telah memiliki pelanggan tetap

sehingga volume penjualan dari waktu ke waktu hampir selalu stabil. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,09 dan nilai sebesar 3,2.

7) Kualitas Produk

Kualitas atas suatu produk memiliki pengaruh yang besar terhadap volume penjualan. Perusahaan dalam hal ini sudah melakukan tindakan untuk mendapatkan kualitas kain tricot yang bagus. Melalui mesin *inspecting finish*, tingkat kecacatan produk dapat diminimalisasi sehingga produk yang siap dipasarkan adalah produk tanpa cacat. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,12 dan nilai sebesar 3,6.

8) Kualitas Karyawan

Dengan pekerja yang berjumlah 266 orang, yang terbagi dalam 230 orang pada bagian produksi, 15 orang pada bagian kantor dan direksi serta 21 orang pada bagian keamanan, yang kesemuanya itu merupakan faktor pendukung yang sangat penting guna menunjang kegiatan produksi dan operasional perusahaan. Karena untuk menggerakkan mesin perlu pekerja yang mahir mengoperasikannya, untuk menjaga keawetan mesin perlu pekerja yang mengerti cara merawatnya, begitu juga fungsi karyawan-karyawan lainnya dengan keahlian mereka masing-masing, bersama-sama dalam satu tujuan menghasilkan produk yang bukan hanya saja laku dipasaran tetapi mampu memberikan kepuasan kepada konsumen. Variabel ini diberi bobot 0,11 dan nilai sebesar 3,8.

b. Kelemahan PT. Yogyatek

1) Variasi Produk

Saat ini PT. Yogyatek hanya memproduksi satu jenis kain yaitu kain tricot saja. Hal ini dikarenakan mesin-mesin yang menjadi bagian dari proses produksi belum mengalami peremajaan atau penambahan kapasitas mesin, sehingga perusahaan hanya berproduksi menggunakan mesin yang ada saja yaitu mesin pembuat kain tricot. Karena hal ini memberikan efek negatif maka perusahaan memberikan bobot sebesar 0,06 dan nilai sebesar 1.

2) Promosi

Selama ini PT. Yogyatek dalam melakukan kegiatan pemasarannya hanya melalui partisipasi dalam pameran-pameran pembangunan saja, dan pembuatan *bulletin* khusus untuk dikirimkan kepada perusahaan *garment* yang dianggap potensial untuk dijadikan konsumen. Hal ini tentu saja kurang menguntungkan bagi perusahaan karena gencarnya usaha promosi mengakibatkan masih banyaknya perusahaan-perusahaan *garment* yang belum mengetahui tentang produk PT. Yogyatek. Untuk hal ini perusahaan memberi respon terhadap variabel ini dengan bobot 0,11 dan nilai sebesar 2.

3) Riset dan Pengembangan Produk

Karena keterbatasan dana untuk melakukan riset dan pengembangan produk yang memerlukan biaya besar, maka perusahaan lebih memilih meningkatkan dan menjaga mutu produk

yang sudah ada. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,08 dan nilai sebesar 1.

4. Penilaian Variabel Eksternal

Variabel eksternal perusahaan merupakan beberapa aspek makro yang keberadaannya relatif berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri umumnya serta perkembangan perusahaan pada khususnya, oleh karena itu perlu dilakukan analisa mengenai variabel-variabel eksternal.

Analisa tersebut didapat dari data-data yang diberikan perusahaan dan berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada pihak manajemen PT. Yogyatek. Dari variabel-variabel eksternal dapat dilihat peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Bobot Rata-rata = Bobot Total : Jumlah Responden (5)

Tabel 4.6
Pembobotan variabel eksternal

Variabel eksternal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Bobot Total	Bobot Rata-rata
1. Besarnya pasar	0,10	0,10	0,10	0,05	0,10	0,45	0,09
2. Daya beli konsumen	0,10	0,05	0,10	0,15	0,10	0,50	0,10
3. Ketersediaan bahan baku	0,15	0,20	0,15	0,10	0,15	0,75	0,15
4. Loyalitas pelanggan	0,15	0,10	0,10	0,10	0,05	0,50	0,10
5. Fluktuasi mata uang asing	0,05	0,10	0,10	0,10	0,05	0,40	0,08
6. Pertumbuhan penduduk	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,25	0,05
7. Regulasi pemerintah	0,05	0,05	0,05	0,10	0,10	0,35	0,07
8. Pesaing baru yang masuk	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,60	0,12
9. Perkembangan teknologi	0,15	0,10	0,20	0,15	0,20	0,80	0,16
10. Kenaikan tarif BBM	0,10	0,10	0,05	0,10	0,05	0,40	0,08
Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00

Sumber : Data primer diolah (2005)

Nilai Rata-rata = Nilai Total : Jumlah Responden (5)

Tabel 4.7
Penilaian variabel eksternal

Variabel eksternal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Nilai Total	Nilai Rata-rata
1. Besarnya pasar	3	3	3	3	4	16	3,2
2. Daya beli konsumen	3	3	3	3	3	15	3
3. Ketersediaan bahan baku	4	4	4	4	4	20	4
4. Loyalitas pelanggan	4	3	4	4	4	19	3,8
5. Fluktuasi mata uang asing	4	4	3	3	4	18	3,6
6. Pertumbuhan penduduk	3	3	3	3	3	15	3
7. Regulasi pemerintah	2	1	2	2	1	8	1,6
8. Pesaing baru yang masuk	2	1	1	2	1	7	1,4
9. Perkembangan teknologi	1	1	1	1	2	6	1,2
10. Kenaikan tarif BBM	2	2	2	1	1	8	1,6

Sumber : Data primer diolah (2005)

Tabel 4.8

Nilai tertimbang variabel eksternal

No	Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1.	Besarnya pasar	0,09	3,2	0,28
2.	Daya beli konsumen	0,10	3	0,30
3.	Ketersediaan bahan baku	0,15	4	0,60
4.	Loyalitas pelanggan	0,10	3,8	0,38
5.	Fluktuasi mata uang asing	0,08	3,6	0,28
6.	Pertumbuhan penduduk	0,05	3	0,15
7.	Regulasi pemerintah	0,07	1,6	0,11
8.	Pesaing baru yang masuk	0,12	1,4	0,16
9.	Perkembangan teknologi	0,16	1,2	0,19
10.	Kenaikan tarif BBM	0,08	1,6	0,12
	Jumlah	1,00		2,57

Sumber: Data Primer Diolah (2005)

Berdasarkan hasil penilaian diatas dapat diketahui peluang PT. Yogyatek antara lain besarnya pasar, daya beli konsumen, ketersediaan bahan baku, loyalitas pelanggan, fluktuasi mata uang asing dan pertumbuhan penduduk (memiliki nilai lebih atau sama dengan 3). Sedangkan ancaman babi PT. Yogyatek antara lain regulasi pemerintah, pesaing baru yang masuk, perkembangan teknologi dan kenaikan tarif BBM (memiliki nilai kurang atau sama dengan 2).

Tabel 4.9

Peluang dan ancaman dari variabel eksternal

Indikator variabel eksternal
Peluang (Opportunity)
Besarnya pasar
Daya beli konsumen
Ketersediaan bahan baku
Loyalitas pelanggan
Fluktuasi mata uang asing
Pertumbuhan penduduk
Ancaman (*Threaths*)
Regulasi pemerintah
Pesaing baru yang masuk
Perkembangan teknologi
Kenaikan tarif BBM

5. Hasil Penilaian Variabel Eksternal

Dari hasil yang ada mengenai peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT. Yogyatek, diperoleh hasil bahwa peluang (1,99) PT. Yogyatek lebih besar daripada ancamannya (0,58). Apabila dihitung selisihnya 1,99 dikurangi 0,58 diperoleh angka sebesar 1,41. sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka positif.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Peluang PT. Yogyatek

1) Besarnya pasar

Pasar untuk produk kain tricot masih sangat besar terutama untuk pulau Jawa. Sebab di daerah tersebut masih banyak industri *garment* yang tetap eksis meskipun perekonomian dalam negeri belum bisa dikatakan stabil. Dengan masih banyaknya industri *garment* yang tersebar di nusantara pada umumnya dan di Jawa khususnya masih membuka peluang bagi pemasaran produk kain tricot. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,09 dan nilai sebesar 3,2.

2) Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen akan kebutuhan kain tricot masih tetap tinggi, walaupun keadaan perekonomian kita sampai sekarang masih seperti ini. Karena kebutuhan akan produk ini yang merupakan bahan dasar atau bahan setengah jadi bagi konsumen lain untuk dijadikan barang yang mempunyai nilai guna lebih, khususnya dalam industri sandang. Untuk itu perusahaan memberi bobot 0,10 dan nilai sebesar 3.

3) Ketersediaan Bahan Baku

PT. Yogyatek memproduksi kain tricot dengan bahan baku sintetis, yang terdiri dari benang nilon dan benang polister. Kebutuhan bahan benang nilon dan benang polister pada perusahaan ini tidak menjadi masalah, karena dapat dipenuhi oleh

pabrik benang dalam negeri. Kebutuhan bahan benang tersebut dapat diperoleh dari PT. Indonesia Asahi Kasey dan PT. Indonesia Tonay Synthetics. Sedangkan untuk pemenuhan kebutuhan bahan pembantu seperti cat, sabun dan soda tidak mengalami kesulitan karena banyak terdapat di toko-toko di Yogyakarta. Untuk itu perusahaan memberi bobot 0,15 dan nilai sebesar 4.

4) Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan diberi bobot 0,10 dan nilai 3,8karena PT. Yogyatek telah mempunyai pelanggan besar yang tetap (untuk daerah Jakarta dan Semarang), yang akan selalu membeli produk kain PT. Yogyatek. Perusahaan pun sangat menghargai para konsumen yang melakukan pembelian yang hanya sewaktu-waktu saja sesuai dengan kebutuhannya.

5) Fluktuasi Mata Uang Asing

Pentingnya nilai tukar dolar Amerika terhadap rupiah yang stabil memang sangat sulit diharapkan pada saat ini karena itulah PT. Yogyatek sebelum melakukan kebijakan harga seperti sekarang ini pernah mengalami kesulitan, terutama dalam menyusun anggaran harga jual yang selalu berubah-ubah. Namun sekarang setelah perusahaan menentukan harga jualnya berdasarkan dolar Amerika, perusahaan malah diuntungkan apabila nilai rupiah semakin melemah. Oleh karena itu

perusahaan memberi respon dengan memberi bobot 0,08 dan nilai 3,6 untuk variabel ini.

6) Pertumbuhan Penduduk

Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk Indonesia pada umumnya, akan memberikan keuntungan yang positif bagi perusahaan karena kebutuhan sandang pasti juga akan meningkat dan pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja juga akan semakin mudah. Oleh karena itu perusahaan memberi bobot 0,05 dan nilai 3 untuk variabel ini.

b. Ancaman PT. Yogyatek

1) Regulasi Pemerintah

Adanya peraturan baru dari pemerintah tentang penghapusan batasan import, khususnya produk *garment* dari Cina yang mampu memberikan harga jual di bawah harga pasaran, tentunya akan sangat merugikan bagi industri *garment* tanah air dan PT. Yogyatek juga turut merasakan terhadap ancaman dari produk-produk Cina ini. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,07 dan nilai 1,6.

2) Pesaing Baru yang Masuk

Gelombang masuknya produk Cina ke Indonesia jelas sangat merugikan banyak pihak. Produk *garment* pun tidak lepas dari ancaman ini karena saat ini banyak produk sejenis dari Cina

yang mampu memberikan harga sedikit lebih murah dari pada harga jual yang ditetapkan oleh PT. Yogyatek. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,12 dan nilai 1,4.

3) Perkembangan Teknologi

Seiring dengan perkembangan jaman dan penemuan-penemuan baru khususnya di bidang teknologi mesin, tentunya hal ini merupakan suatu ancaman bagi perusahaan karena dengan teknologi mesin yang baru kapasitas produksi dan pengendalian mutu jelas akan semakin tinggi dan baik. Sampai saat ini PT. Yogyatek masih menggunakan mesin-mesin lama buatan Jerman yang tentu saja bila dibandingkan dengan mesin baru akan sangat tertinggal. Untuk itu perusahaan memberi bobot 0,16 dan nilai 1,2

4) Kenaikan Tarif BBM

Dengan adanya kenaikan tarif BBM akan mengakibatkan keterpurukan bagi semua bidang industri karena hal ini akan mengakibatkan semua harga barang menjadi ikut naik sedangkan perusahaan menghadapi dilema jika ikut menaikkan harga produknya. Untuk itu perusahaan memberi bobot 0,08 dan nilai 1,6 untuk variabel ini.

6. Menentukan Posisi Bisnis

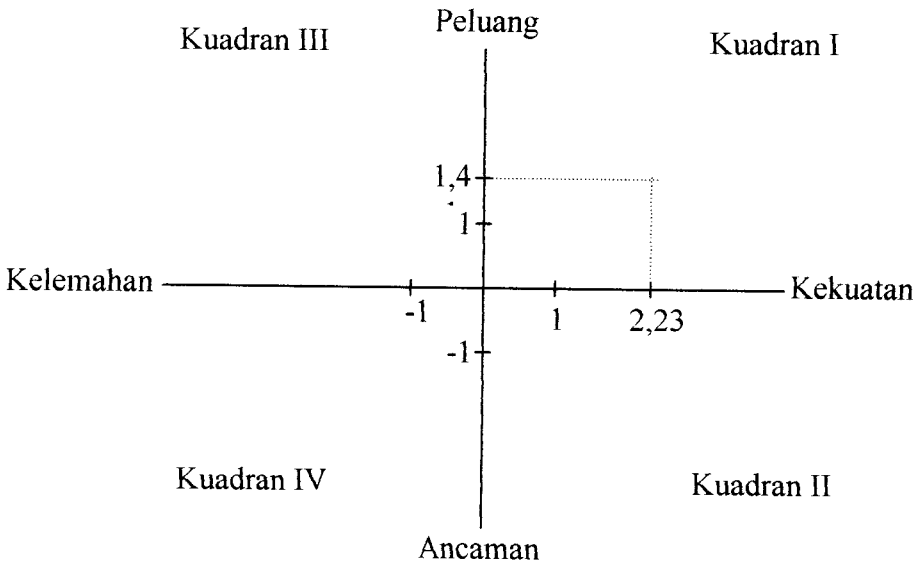
Dari hasil evaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Yogyatek, diperoleh kesimpulan bahwa kekuatan (2,59) PT.

Yogyatek adalah lebih besar dari kelemahannya (0,36). Apabila dihitung selisihnya diperoleh angka sebesar 2,23. angka tersebut diperoleh dari 2,59 dikurangi dengan 0,36.sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi ini diperoleh angka positif.

Sedangkan dari sisi peluang dan ancaman yang diperoleh kesimpulan bahwa peluang (1,99) lebih besar daripada ancaman (0,58). Sehingga apabila dihitung selisihnya maka diperoleh angka sebesar 1,41 yang diperoleh dari 1,99 dikurangi 0,58. untuk itu lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 4.1

Matrik *Grand Strategy*



Sumber: Data Primer diolah (2005)

Berdasarkan data perhitungan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, diketahui bahwa PT. Yogyatek berada pada kuadran 1 yang berarti perusahaan berada pada posisi strategik yang baik. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang unggul sehingga dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Salah satu strategi umum yang dapat diterapkan adalah konsentrasi terus pada bidang industri yang sudah ada sampai sekarang. Atau perusahaan dapat mengembangkan produk baru yang masih saling berhubungan untuk pasar yang sama, menambah kualitas produk atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas dengan penambahan kapasitas produksi. Sehingga perusahaan dapat terus mempertahankan serta mengembangkan pangsa pasar yang sudah ada.

B. Analisa SWOT

Analisa ini dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan analisis SWOT nantinya akan dapat ditentukan alternatif strategi yang dapat diterapkan bagi perusahaan.

Indikator yang dimasukkan kedalam matrik SWOT merupakan indikator yang memiliki bobot dan nilai, baik dari variabel internal maupun variabel eksternal perusahaan. Setelah matrik SWOT disusun, langkah berikutnya adalah penentuan alternatif strategi yang disusun berdasarkan hasil analisis faktor-

faktor strategi baik internal maupun eksternal, yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Dengan demikian faktor strategis yang telah ditentukan dapat diimplementasikan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat melihat strategi apa yang paling tepat untuk digunakan dalam mengahadapi ancaman dan kelemahan perusahaan.

Gambar 4.2

Matrik SWOT

SWOT	KEKUATAN (S) - Pangsa pasar - Lokasi perusahaan - Harga - Distribusi - Citra perusahaan - Volume penjualan - Kualitas produk - Kualitas karyawan	KELEMAHAN (W) - Variasi produk - Promosi - Riset dan pengembangan produk
PELUANG (O) - Besarnya pasar - Daya beli konsumen - Ketersediaan bahan baku - Loyalitas pelanggan - Fluktuasi mata uang asing - Pertumbuhan penduduk	S – O STRATEGI - Perluas pangsa pasar - Meningkatkan efisiensi distribusi - Pertahankan dan tingkat-kan kualitas produk untuk mempertahankan pelanggan setia	W – O STRATEGI - Meningkatkan efektifitas promosi - Berusaha melakukan pengembangan produk walaupun dengan dana yang tidak besar
ANCAMAN (T) - Regulasi pemerintah - Pesaing yang baru masuk - Perkembangan teknologi - Kenaikan tarif BBM	S – T STRATEGI - Tingkatkan daya saing melalui efisiensi dan kualitas - Menetapkan strategi harga - Menambah kapasitas dengan mengganti mesin yang lebih baru	W – T STRATEGI - Melakukan penambahan kredit jangka panjang untuk meningkatkan teknologi alat produksi

Sumber : Data Primer Diolah (2005)

1. Penentuan Strategi

Berdasarkan matrik SWOT tersebut, dapat disusun empat strategi utama, yaitu : strategi S – O, strategi W – O, strategi S – T, dan strategi W – T. Masing-masing strategi ini memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam mengimplementasikan strateginya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu sama lain. Berdasarkan analisis tersebut dapat disusun berbagai alternatif strategi bagi PT. Yogyatek yang antara lain adalah :

a. S – O Strategi

Pada S – O strategi berarti perusahaan mendukung strategi agresif yaitu meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. Dalam kasus ini PT. Yogyatek memanfaatkan peluang besarnya pasar dan pangsa pasar untuk lebih memperluas pangsa pasar. Perusahaan juga dapat memanfaatkan saluran distribusi yang ada dan ketersediaan bahan baku untuk lebih meningkatkan efisiensi distribusi agar perusahaan dapat mengurangi biaya dalam memperoleh bahan baku yang mudah dan murah. Selain itu perusahaan dapat memanfaatkan daya beli konsumen yang cukup tinggi dan kualitas produknya dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas untuk mempertahankan pelanggan setianya.

b. W – O Strategi

Pada W – O strategi perusahaan berusaha meraih peluang yang ada dengan mengurangi atau meminimalkan kelemahan yang ada. Langkah yang dapat diambil PT. Yogyatek dalam meminimalkan kelemahannya adalah dengan meningkatkan efektifitas promosi, selain itu perusahaan juga dapat melakukan pengembangan produk untuk memanfaatkan daya beli konsumen yang cukup tinggi.

c. S – T Strategi

Pada S – T strategi perusahaan mendukung strategi diversifikasi yaitu mengatasi ancaman yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Langkah yang dapat diambil PT. Yogyatek dengan melihat kekuatan yang dimiliki yang kemudian mengambil langkah untuk meningkatkan daya saing melalui efisiensi dan kualitas, perusahaan juga dapat memanfaatkan strategi harga untuk menghadapi pesaing baru yang masuk dan dalam mengantisipasi perkembangan teknologi, perusahaan dapat menambah kapasitas dengan mengganti mesin-mesin lama menjadi mesin-mesin produksi yang lebih baru.

d. W – T Strategi

Pada W – T strategi perusahaan mendukung strategi defensif yaitu mengatasi ancaman yang muncul seraya menutupi kelemahan yang ada. Kelemahan yang dihadapi perusahaan adalah

kurangnya variasi produk dan riset dan pengembangan produk belum optimal sedangkan ancamannya adalah adanya teknologi mesin produksi yang lebih baru yang mampu meningkatkan proses produksi, untuk itu perusahaan dapat melakukan peminjaman atau penambahan kredit jangka panjang untuk meningkatkan teknologi alat produksi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis Matrik Grand Strategy dan Matrik SWOT yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Posisi bisnis PT. YOGYATEK berada pada kuadran 1 dalam Matrik Grand Strategy yang berarti berada pada posisi strategik yang sangat baik dimana perusahaan dapat berkonsentrasi terus dalam bidang industri yang sudah ada sampai sekarang ini dan perusahaan dapat tetap mempertahankan atau menambah kualitas produknya serta meningkatkan akses kepasar yang lebih luas dengan penambahan kapasitas produksi.
2. Berdasarkan hasil observasi dan dilanjutkan dengan melakukan interview dengan pihak manajemen PT. YOGYATEK dapat dihasilkan indikator-indikator variabel internal dan eksternal. Dari variabel internal yang dimiliki perusahaan dapat dibagi menjadi kekuatan yang antara lain pangsa pasar, lokasi perusahaan, harga produk, distribusi, citra perusahaan, volume penjualan, kualitas produk, kualitas karyawan. Dan kelemahan yang antara lain variasi produk, promosi, riset dan pengembangan produk. Sedangkan dari variabel eksternal dapat diketahui peluang PT. YOGYATEK yang antara lain besarnya pasar, daya beli konsumen, ketersediaan bahan baku, loyalitas pelanggan, fluktuasi mata uang asing, pertumbuhan penduduk. Sedangkan

ancaman yang dihadapi PT. YOGYATEK antara lain regulasi pemerintah, pesaing baru yang masuk, perkembangan teknologi dan kenaikan tarif BBM. Dimana variabel internal merupakan variabel yang lebih dominan dibandingkan dengan variabel eksternal dalam mempengaruhi posisi bisnis PT. YOGYATEK.

3. PT. YOGYATEK telah membuktikan bahwa strategi fokus adalah pilihan strategi yang paling rasional dan obyektif diantara alternatif-alternatif strategi lainnya. Dalam hal ini penulis menyarankan untuk tetap mempertahankan strategi ini, sebab dengan menerapkan strategi fokus, perusahaan dapat meminimalkan resiko terhadap ancaman dari pesaing yang segmen pasarnya sama, strategi ini dapat dikategorikan sebagai sikap defensif yang kokoh, agar pangsa pasar tidak direbut pesaing. Keuntungan lain yang dapat diperoleh dengan strategi fokus adalah dapat mempertahankan tingkat harga, kualitas produk dan saluran distribusi. Hal ini dapat diperoleh karena perusahaan memberikan kinerja terbaiknya yaitu dengan meningkatkan atau mempertahankan kualitas produknya dan fokus biaya, dimana perusahaan dapat mengurangi biaya didalam memperoleh bahan baku yang murah dan mudah sehingga harga jual yang ditetapkan perusahaan relatif stabil.

B. Saran

Berdasarkan dari hasil evaluasi yang telah dilakukan , penulis menyampaikan beberapa saran kepada PT. YOGYATEK sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan.

1. Mencermati masih terbukanya peluang pasar dalam negeri maupun luar negeri maka jalan terbaik bagi perusahaan adalah melakukan strategi pengembangan pasar, salah satu caranya adalah dengan memperluas kegunaan produk, hal ini bertujuan untuk mengenalkan produk yang ada saat ini kedaerah-daerah baru, sehingga dapat memperluas pangsa pasar, hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan ekspansi kewilayah lain yang sedang berkembang didalam memperluas jaringan pemasaran.
2. Terus-menerus melakukan riset dan pengembangan agar kualitas produk dapat terus dipertahankan dan bahkan lebih ditingkatkan dengan melakukan pengontrolan secara periodik terhadap produk yang ada serta menerapkan sistem pengendalian dan pengawasan yang ketat terhadap proses produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Agustinus Sri Wahyudi. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik.* Jakarta. Binarupa Aksara.

Freddy Rangkuti. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21.* Edisi Kesembilan. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Husein Umar. (2003). *Strategic Management in Action.* Edisi ketiga. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Michael E. Porter. (1990). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.* Edisi Ketiga. Jakarta. Erlangga.

Philip Kotler. (1985). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Mutu (Terjemahan).* Edisi Keempat. Jilid 1. Jakarta. Erlangga.

Philip Kotler. (1993). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian (Terjemahan).* Jakarta. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

William F. Glueck dan Lawrence R Jauch. (1990). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan (Terjemahan).* Edisi Kedua. Jakarta. Erlangga.

William J. Stanton dan Y. Lamanto. *Prinsip Pemasaran.* Edisi Ketujuh. Jilid 1. Jakarta. Erlangga.

LAMPIRAN

PT YOGYAKARTA TEKSTIL (YOGYATEK)
KANTOR PUSAT :
Jl. Sorosutan No.11 Yogyakarta 55162 INDONESIA
Telp. : (0274) 373896 (HUNTING) Faks. : (0274) 371266

'OR PERWAKILAN :
l. Wahid Hasyim No. 147 Jakarta 10240 INDONESIA
: (021) 3100995-6, 3809114-5
: (021) 3803276, Teleks : 44170 GOLDEN IA

SURAT KETERANGAN

Nomor : 147/UM/JT/VI/2005

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta :

N a m a : ISMU ADITOMO
N I M : 96211063
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Telah melaksanakan Riset Penelitian di PT YOGYATEK guna pengumpulan data dalam rangka menyusun skripsi dengan judul " STRATEGI BERSAING PT YOGYATEK YOGYAKARTA ".

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 11 Juni 2005

SUGITO, BA
Personalia

DAFTAR PERTANYAAN

Berikan pendapat anda dengan memberi nilai atau angka pada kotak jawaban yang tersedia dibawah ini. Pada setiap pertanyaan di dalam kuesioner ini anda harus memberikan dua jawaban.

1. Menentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing factor eksternal dan internal dimana dari hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah atau berbobot 100%.
    - Pilihan bobot 0,05 : Sangat tidak penting
    - Pilihan bobot 0,10 : Tidak penting
    - Pilihan bobot 0,15 : Penting
    - Pilihan bobot 0,20 : Sangat penting
2. Menentukan (nilai) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala nilai mulai dari 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh indikator tersebut terhadap kondisi perusahaan.
    - Nilai 1 : Sangat jelek
    - Nilai 2 : Jelek
    - Nilai 3 : Baik
    - Nilai 4 : Sangat baik

Penilaian Variabel Eksternal

Tabel 1

Variabel Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai
Loyalitas pelanggan Regulasi pemerintah Besarnya pasar Pesaing baru yang masuk Ketersediaan bahan baku Daya beli konsumen Pertumbuhan penduduk Perkembangan teknologi Kenaikan tarif BBM Fluktuasi Mata Uang Asing		
Total		

Penilaian Variabel Internal

Tabel 2

Variabel Internal (kekuatan dan kelemahan)

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai
Pangsa pasar Variasi produk Riset dan pengembangan produk Lokasi perusahaan Promosi Harga Distribusi Kualitas karyawan Citra perusahaan Volume penjualan Kualitas produk		
Total		