

**STRATEGI PEMASARAN GARMEN PT MATARAM TUNGGAL
GARMENT**

SKRIPSI



oleh

Nama : Muhammad Haykal

Nomor Mahasiswa : 05311309

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

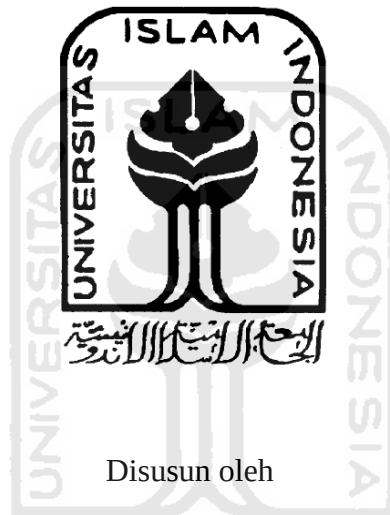
YOGYAKARTA

2012

**STRATEGI PEMASARAN GARMEN PT MATARAM TUNGGAL
GARMENT**

SKRIPSI

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



Nama : Muhammad Haykal
Nomor Mahasiswa : 05311309
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2012

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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



Yogyakarta, 05 Januari 2012

Penulis



HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

SKRIPSI

**STRATEGI PEMASARAN GARMEN PT MATARAM TUNGGAL
GARMENT**

oleh :

Nama : Muhammad Haykal

Nomor Mahasiswa : 05 311 309

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Pemasaran

Yogyakarta, 05 Januari 2012

**Telah Diperiksa dan Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing**



(Drs. H. Murwanto Sigit, MBA)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**SKRIPSI BERJUDUL**

Strategi Pemasaran Garmen PT. Mataram Tunggal Garment

Disusun Oleh: MUHAMMAD HAYKAL
Nomor Mahasiswa: 05311309

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 14 Februari 2012

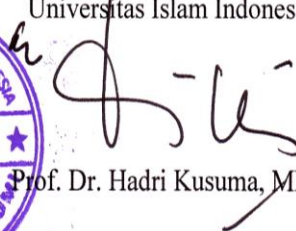
Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Murwanto Sigit, MBA
Penguji : Dra. Budi Astuti, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA



ABSTRAK

Prospek industri garmen di Indonesia saat ini dirasakan semakin baik karena permintaan bukan berasal dari pasar lokal saja, tetapi juga dari pasar internasional. Pasar ekspor yang potensial untuk komoditi ini adalah negara maju dan negara berkembang yang masyarakatnya selalu memperhatikan penampilan dalam hal berbusana, produk yang dihasilkan oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT adalah produk pakaian jadi dan perlengkapan pakaian. Hal ini tentu saja akan menyebabkan persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalam bisnis tersebut semakin ketat. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen, PT MATARAM TUNGGAL GARMENT tentu saja akan merasakan dampak dari persaingan tersebut. Maka dari itu PT MATARAM TUNGGAL GARMENT harus dapat merencanakan dan menerapkan strategi-strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang ada.

Dalam skripsi ini peneliti membahas tentang strategi apa yang harus diterapkan oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT untuk bisa bertahan dan tetap eksis ditengah-tengah ketatnya persaingan global. Dengan judul skripsi “Strategi Pemasaran Garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT”. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dalam persaingan dan untuk menetapkan strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Penulis menggunakan matrik daya tarik industri sebagai alat analisis data dalam skripsi ini. Hasil penelitian dari analisis tersebut menunjukkan bahwa posisi bisnis PT MATARAM TUNGGAL GARMENT berada pada posisi tinggi, dengan nilai tertimbang indikator variabel internal terdiri dari : pangsa pasar, kualitas produk, kualitas karyawan, kuantitas produk sebesar 4,07 dan nilai tertimbang indikator variabel eksternal terdiri dari : besarnya pasar, pertumbuhan pasar, fluktuasi nilai rupiah, sumber bahan baku, lingkungan persaingan sebesar 4,02. Dari hasil tersebut dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT yaitu strategi tumbuh berdasarkan pertumbuhan dominasi dan investasi maksimum.

Keyword : Strategi Pemasaran, GE-Mckinsey Matrix (the industry attractiveness business strength matrix).

HALAMAN PERSEMBAHAN



Kupersembahkan skripsi ini khusus untuk:

- *Bapak dan Ibu tercinta yang selalu mengiringi setiap langkahku dengan do'a.*
- *Adik dan kakakku serta saudara-saudaraku yang selama ini selalu memberikan semangat bagiku.*
- *Teman-teman dan sahabat-sahabatku yang selalu membantuku dalam segala hal.*

HALAMAN MOTTO

- *Hai orang-orang yang beriman, ruku dan sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan berbuatlah kebaikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan dunia dan akhirat.*

(QS. Al-Hajj: 77)

- *Kejarlah apa yang bermanfaat untukmu, dan mintalah pertolongan kepada Allah. Jangan mudah menyerah dan jangan pernah berkata, 'Kalau saja aku melakukan yang begini pasti akan jadi begini. Tapi katakanlah 'Allah telah mentakdiran, dan apa yang Dia kehendaki pasti akan Dia lakukan'."*

(Al Hadist)

- *Orang muslim adalah orang yang jika orang muslim lainnya tidak merasa terganggu oleh lisan dan tangannya. Sedangkan orang mukmin adalah orang yang membuat orang lain merasa aman terhadap darah dan hartanya.*

(Al Hadist)

- *Berusahalah untuk tidak menjadi manusia yang berhasil, tapi berusahalah menjadi manusia yang berguna..*

- *Ukuran tubuhmu tidaklah penting, ukuran otakmu cukuplah penting, ukuran hatimu itulah yang terpenting.*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.,

Dengan mengucapkan syukur *Alhamdulillah* kehadiran Allah SWT yang memberikan kesehatan, kesabaran, kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : “Strategi Pemasaran Garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT”, yang ditujukan untuk melengkapi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan yang bersifat bimbingan atau petunjuk. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas segala karunia, hidayah, serta segala kemudahan yang telah diberikannya kepadaku.
2. Nabi Muhammad SAW sebagai petunjuk hidupku yang menerangi jalanku.
3. Bapak Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
5. Drs. H. Murwanto Sigit, MBA yang telah membimbing skripsiku dengan sabar dan pengertian sehingga skripsi ini bisa selesai.

6. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi UII yang telah memberikan ilmunya padaku dan semoga akan bermanfaat, amin.
7. Bapak/ibu pimpinan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT beserta semua pihak yang telah mengizinkan untuk melakukan penelitian serta telah banyak membantu didalam penyelesaian skripsi ini.
8. My Greatest Family, Mamah, Babah, kakak saya Kak Sofyan & Kak Romzy, adik saya Shaogi dan Adila, terima kasih atas segala dukungan, doa, nasehat, semangat, pengertian dan kasih sayang. I love you all. Khusus buat adik saya yang paling kecil, jangan nakal dan turuti kata Mamah dan Babah.
9. Saudara-saudaraku di Bumiayu dan Comal, Jidah, Mamah Evy, Ami Taufik, Khal Karim, Khal Hakam, Khaleh Vina, Khaleh Ayu, Mama Nok, Fahad, Memet, Riki, Niava, Bella, Bobby, Nadief, Malik, Husein, Abduh, Rumaisha, Abdul Rozak, dll, terimakasih atas suport dan doa kalian semua.
10. Teman-teman dan sahabat kontrakan saya Nopri, Basuki, Jony, Frans, Rio, Dian, Ado, Imam. Terimakasih suportnya bro... Gak lupa juga sama warga Pugeran, khususnya warga Puger 2 yang telah memberikan kebaikan, keramahan, dan berbagai pelajaran penting yang sangat bermanfaat selama saya berada di Pugeran, makasih banyak untuk semuanya.

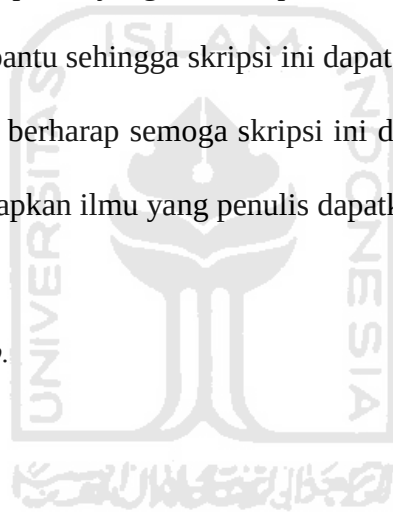
11. Temen-temen MISJ (Milanisti Indonesia Seizione Jogjakarta) yang selalu memberikanku arti semangat dengan yel-yelnya yang tanpa henti ketika sedang nonton bareng mendukung tim kesayangan kita bertanding, AC MILAN. Salam FORZA MILAN !!!

12. Temen-temen SMA, Ferdy, Somad, Ryan, Ali, Bayu, Iqbal, Slamet, Andriana, Wasisto, Faqihuddin, Aris, Adi, Randi, Dipa, Izam, Rizal, dll. Salam hangat untuk kalian semua.

13. Dan semua pihak yang tidak dapat kusebutkan satu persatu yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak dalam proses menerapkan ilmu yang penulis dapatkan.

Wassamu'alaikum Wr. Wb.



Yogyakarta, 05 Januari 2012

Penulis

Muhammad Haykal

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN MOTTO	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang masalah	1
1.2. Rumusan masalah	6
1.3. Tujuan penelitian	6
1.4. Manfaat penelitian	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Penelitian terdahulu	8
2.2. Pemasaran	11

2.3. Pengertian strategi	13
2.4. Peran strategi	16
2.5. Strategi pemasaran.....	16
2.6. Strategi penetapan pasar dan penentuan posisi.....	20
2.7. Matriks pertumbuhan pangsa pasar (MPPP)	22
2.7.1 Pengertian MPPP	22
2.8. Matrik daya tarik industri	24
2.8.1 Pengertian MDTI	27
2.8.2 Teknik penyusunan matrik.....	29
2.8.3 Implikasi strategis	33
BAB III. METODE PENELITIAN	36
3.1. Gambaran umum perusahaan	36
3.3.1. Lokasi perusahaan.....	37
3.3.2. Moto perusahaan.....	37
3.3.3. Misi perusahaan	38
3.3.4. Alamat lengkap perusahaan	38
3.3.5. Struktur organisasi	39
3.2. Variabel penelitian.....	41
3.3. Data yang diperlukan.....	41
3.4. Metode pengambilan populasi	42
3.5. Jenis dan metode pengumpulan data.....	42
3.6. Metode analisis data	43
3.6.1. Matrik daya tarik industri.....	43

3.6.2. Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri.....	44
BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Identifikasi variabel perusahaan.....	48
4.1.1. Variabel Internal.....	48
4.1.2. Variabel Eksternal.....	49
4.2. Penilaian dan pembobotan indikator variabel internal dan eksternal.....	49
4.2.1. Alasan penilaian dan pembobotan indikator variabel internal.....	49
4.2.2. Alasan penilaian dan pembobotan indikator variabel eksternal.....	61
4.3. Perhitungan nilai tertimbang.....	74
4.3.1. Nilai tertimbang variabel internal	74
4.3.2. Nilai tertimbang variabel eksternal	75
4.4. Menentukan posisi bisnis.....	76
4.5. Penetapan strategi.....	77
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	81
5.1. Kesimpulan	81
5.2. Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Market pertumbuhan pangsa pasar.....	24
2.2. Matrik daya tarik industri.....	28
2.3. Indikator variabel Internal.....	31
2.4. Indikator variabel Eksternal.....	32
2.5. Penilaian posisi bisnis.....	33
2.6. Implikasi strategis.....	34
2.7. Kerangka teoritis.....	35
3.1. Indikator variabel Internal.....	41
3.2. Indikator variabel Eksternal.....	42
3.3. Tabel indikator variabel internal dan eksternal.....	44
3.4. Indikator variabel Internal.....	45
3.5. Indikator variabel Eksternal.....	45
3.6. Penilaian posisi bisnis.....	46
4.1. Tabel indikator variabel internal dan eksternal.....	49
4.2. Penilaian indikator variabel internal.....	60
4.3. Penilaian indikator variabel eksternal.....	73
4.4. Nilai tertimbang variabel internal.....	74
4.5. Nilai tertimbang variabel eksternal.....	75
4.6. Penilaian posisi bisnis.....	76
4.7. Berbagai pilihan strategi.....	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Struktur organisasi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT.....	40



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan di segala bidang cukup tajam seiring dengan perkembangan perekonomian dan teknologi, sehingga hal ini memicu terjadinya persaingan di dunia bisnis. Setiap perusahaan dituntut untuk siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dengan perusahaan-perusahaan lain dari seluruh dunia untuk menghadapi globalisasi yang sering dikatakan era dunia tanpa batas. Dengan demikian lingkungan yang dihadapi suatu perusahaan juga akan menjadi semakin kompleks, termasuk juga pada perusahaan yang bergerak di sektor industri. Sektor industri merupakan komponen utama dalam pembangunan ekonomi nasional. Sektor ini tidak saja berpotensi mampu memberikan kontribusi ekonomi yang besar melalui nilai tambah, lapangan kerja dan devisa, tetapi juga mampu memberikan kontribusi yang besar dalam transformasi struktural bangsa ke arah modernisasi kehidupan masyarakat yang menunjang pembentukan daya saing nasional.

Semakin banyaknya industri yang bermunculan sebagai akibat dari adanya tingkat kebutuhan manusia yang semakin meningkat dan bervariasi. Perkembangan dunia industri di Indonesia pada masa sekarang ini tergolong sangat pesat, khususnya pada bidang industri garmen. Hal ini dapat dilihat dari bertambahnya jumlah permintaan oleh konsumen pada perusahaan garmen, sehingga menyebabkan timbulnya persaingan yang ketat antar sesama

perusahaan yang menghasilkan produk sejenis dalam usaha merebut dan menguasai pasar. Industri garmen itu sendiri merupakan jenis usaha dalam pembuatan pakaian atau kebutuhan sandang secara massal, dimana industri ini memproduksi pakaian jadi dan perlengkapan pakaian. Yang dimaksud dengan pakaian jadi adalah segala macam pakaian dari bahan tekstil untuk laki-laki, wanita, anak-anak dan bayi. Bahan bakunya adalah kain tenun atau kain rajutan dan produknya antara lain berupa kemeja (shirts), blus (blouses), rok (skirts), kaus (t-shirts, polo shirt, sportswear), pakaian dalam (underwear) dan lain-lain. Sedangkan yang dimaksud dengan perlengkapan pakaian meliputi kaus kaki, sarung tangan, syal, selendang, kerudung, cadar, saputangan, dasi dan sebagainya. Menjamurnya industri garmen yang ada di Indonesia didasarkan atas permintaan masyarakat akan pakaian yang terus meningkat, dimana kebutuhan masyarakat membeli pakaian tersebut mulai mengalami perubahan yang kegunaan utamanya untuk melindungi tubuh dari sinar matahari menjadi sebuah kesenangan yang membuatnya merasa jantan, feminim, eksklusif, modern, muda, dan bergaya pada saat masyarakat menggunakan pakaian tersebut.

Industri ini juga merupakan salah satu industri yang penting di Indonesia dan telah menjadi salah satu industri andalan nasional semenjak zaman orde baru sampai orde reformasi saat ini yang memberikan banyak manfaat, dimana industri ini menghasilkan devisa yang berlipat ganda bagi negara setelah minyak dan gas bumi (Migas). Dari segi pendapatan negara, perkembangan industri garmen telah memberikan sumber pemasukan pajak

yang besar bagi negara. Dan yang paling penting, industri ini menyerap banyak tenaga kerja karena bersifat padat karya, sehingga memberikan solusi terhadap masalah pengangguran yang melanda negara sehingga merupakan salah satu industri *pioneer* yang mendukung kestabilan ekonomi nasional.

Secara bisnis, industri garmen mempunyai beberapa keunggulan dibandingkan dengan industri lain. Keunggulan pertama, industri ini mempunyai pasar yang stabil karena permintaan terhadap industri ini selalu ada karena merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia. Kedua, industri ini mempunyai pasar yang sangat “*gemuk*” karena banyaknya jumlah penduduk dunia, untuk pasar dalam negeri saja peluangnya mencapai $\pm$ 234 juta calon konsumen yang akan membeli produk industri garmen, baik itu berupa pakaian jadi maupun perlengkapan pakaian. Ketiga produk industri ini sebagian merupakan alat pemenuhan gaya hidup sehingga transaksi untuk produk ini tidak hanya satu kali atau dua kali dalam satu tahun, tetapi bisa lebih sering sesuai dengan selera dan pendapatan konsumen. Terakhir produk industri garmen mempunyai margin yang besar terutama untuk pemenuhan gaya hidup dan dari segi kualitas produk garmen Indonesia mempunyai kualitas yang cukup baik bila dibandingkan dengan produk garmen asing, sehingga banyak juga diminati oleh beberapa negara yang ada di dunia ini.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri garmen adalah PT MATARAM TUNGAL GARMENT, sebuah perusahaan yang berlokasi di dusun Balong, Donoharjo, Ngaglik, Sleman D.I Yogyakarta. Produksi garmen yang dihasilkan PT MATARAM TUNGAL GARMENT

sampai saat ini memang telah diakui sebagai komoditi ekspor yang sudah mendapatkan pasar internasional, maupun pasar lokal. Namun keberhasilan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT hingga saat ini tetap menghadapi tantangan yang sebenarnya dan terus mereka hadapi seiring berjalannya waktu, yakni menjadi multinasionalitas yang sesungguhnya.

Strategi merupakan salah satu senjata bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar. Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar. Suatu pasar yang potensial akan sangat menarik bagi para produsen baru untuk melakukan penetrasi pasar. Dunia berjalan melalui suatu periode transisi dari pasar yang bersifat lokal menuju pasar yang kurang lebih global. Masuknya produsen baru dalam suatu industri persaingan yang semula tidak ada, kini sudah mulai diwarnai dengan permainan strategi pemasaran yang semakin beragam. Mengikuti teori **DARWIN** yang dikutip oleh Philip Kotler (2001 : 1) menyatakan proses seleksi alamiah yang mengarah pada “*yang terkuat yang menang*”, untuk memenangkan persaingan, diperlukan penanganan pemasaran yang cukup serius, untuk mengatasi persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis, yang berusaha menguasai konsumen dalam memasarkan hasil produksinya.

Tujuan utama dari sebuah perusahaan ialah pencapaian profit (laba) yang optimal dari kegiatannya sehari-hari dan hal ini dapat juga sebagai tolak ukur dalam sukses atau tidaknya sebuah perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Untuk menghadapi persaingan perusahaan memerlukan persiapan

dan strategi pemasaran, perencanaan yang tepat pula sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Strategi pemasaran menjabarkan rencana perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan atau sasaran produk atau pasar, dengan kata lain dapat diartikan sebagai suatu rencana terpadu dan menyeluruh yang berkaitan dengan kekuatan dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Terdapat bermacam-macam strategi yang bisa diterapkan untuk memilih strategi yang paling tepat dan cocok, maka penulis menggunakan Analisis Matrik Daya Tarik Industri. Matrik Daya Tarik Industri menggambarkan perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis, matrik daya tarik industri terdiri dari sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi.

Dengan Matrik Daya Tarik Industri dapat diketahui posisi unit usaha pada masa sekarang dan juga memperkirakan posisi unit pada masa yang akan datang. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang diperlukan prediksi dengan cara mengidentifikasi variabel eksternal dan internal, penilaian terhadap variabel eksternal, dan penentuan posisi bisnis. Dengan indikator tersebut, maka perusahaan menggunakan daya tarik industri untuk menentukan skala prioritas. Strategi yang ada selain untuk kelangsungan hidup perusahaan juga sebagai sarana visi dan misi dari

perusahaan yang senantiasa harus siap menghadapi globalisasi yang menjadi atmosfir baru lalu lintas ekonomi dunia.

Dengan demikian strategi pemasaran sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Unit usaha yang dimiliki peluang tumbuh akan mendapatkan prioritas tinggi dan mempunyai keunggulan bersaing yang akan menentukan posisi bisnis perusahaan. Melihat arti pentingnya pemasaran bagi perusahaan, yang sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memilih judul :

“STRATEGI PEMASARAN GARMEN PT MATARAM TUNGGAL GARMENT”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan berbagai hal yang telah diuraikan diatas maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi bisnis perusahaan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dimasa yang akan datang?
2. Bagaimana menentukan strategi pemasaran perusahaan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menentukan posisi bisnis PT MATARAM TUNGGAL GARMENT di masa yang akan datang.
2. Untuk menentukan strategi pemasaran perusahaan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Melalui penelitian ini penulis dapat menambah pengalaman praktek yang sangat berguna untuk menambah pengetahuan, khususnya pengetahuan yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, sehingga dapat diaplikasikan dalam dunia usaha secara langsung.

2. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan untuk mengevaluasi strategi pemasaran perusahaan serta digunakan dalam merumuskan dan menyusun strategi pemasaran yang tepat bagi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT.

3. Bagi pihak lain

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi pemasaran, sekaligus bisa dijadikan bahan referensi yang dapat bermanfaat bagi pihak lain yang membutuhkan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan pembahasan mengenai penelitian terdahulu yang pernah ada dan relevan dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini. Penelitian terdahulu dilakukan oleh Setiaji (2003) yang meneliti tentang *“Strategi Pemasaran Pada PT Bangun Sejahtera Abadi di Salatiga, Jawa Tengah”*. Salah satu perusahaan pengolahan kayu yang cukup besar adalah PT Bangun Sejahtera Abadi (PT BSA) yang terdapat di kota Salatiga. Produk-produk yang dihasilkan beraneka ragam bentuknya mulai dari bingkai foto, rak buku, tempat mie instan, lemari hingga tempat tidur. Produk-produk tersebut didistribusikan hanya untuk orientasi ekspor ke Jepang. Adapun keunggulan dari produk-produk PT BSA adalah kehalusan dan kerapian produk serta desain yang menawan dan dapat didesain menurut selera pembeli atau pemasar.

Di Salatiga, tidak sedikit perusahaan-perusahaan pengolah kayu yang tumbuh dan berkembang sehingga iklim persaingan boleh dibilang cukup ketat. Setidaknya terdapat 2 perusahaan pengolahan kayu yang cukup besar, yaitu Isanti dan Mulyo. Sehingga perusahaan PT BSA harus mempunyai strategi bersaing untuk mengantisipasi diri dari ancaman-ancaman dan memanfaatkan peluang yang timbul dari lingkungan ekonomi, sosial budaya, teknologi, dan lain-lain yang menjamin profitabilitas perusahaan. Strategi yang digunakan perusahaan saat ini dirasa belum mampu untuk menghasilkan laba yang

maksimal. Oleh karena itu, perusahaan mengaplikasikan Matriks Daya Tarik Industri yang menawarkan pendekatan sistematis dalam menganalisis skenario kompetitif untuk mengatasi kompleksitas baru selama periode tertentu, dimana hal ini bisa dijadikan alat untuk mengambil suatu keputusan kebijakan bisnis mengingat kecenderungan saat ini sebagian besar perusahaan untuk go internasional dan mengembangkan multi produk dan multi merek strategi diversifikasi. Penempatan unit bisnis dalam matriks menyediakan peta analitik untuk mengelola perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengejar strategi investasi dan pertumbuhan.

Sedangkan Dewi (2003) meneliti tentang “*Strategi Pemasaran PT AHAD-NET Internasional Solo Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar*”. Perubahan kondisi perekonomian suatu lingkungan bisnis permintaan bisnis mempunyai pengaruh yang besar terhadap jumlah permintaan suatu produk. Hal tersebut memunculkan bisnis MLM (Multi Level Marketing) yang omset menjualnya tidak terpengaruh oleh krisis dalam memasarkan suatu produk.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai yaitu mendapatkan keuntungan supaya dapat bertahan hidup perusahaan harus mengelola produk dalam menghadapi perubahan selera dan keinginan konsumen yang dituju.

Atas dasar tersebut maka PT AHAD-NET Internasional sebagai salah satu perusahaan yang menjalankan bisnis MLM (multi level marketing) dengan memasarkan produk yang dimilikinya. Adanya keinginan dan kebutuhan suatu produk mendorong konsumen untuk mengkonsumsi produk tersebut sehingga

perusahaan harus mengetahui strategi pemasaran yang tepat digunakan agar dapat diterima konsumen sebagai pemakai produk.

PT AHAD-NET Internasional selalu berusaha untuk meningkatkan penjualan dengan memilih strategi pemasaran terbaik untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumennya sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sama-sama menjalankan bisnis MLM (multi level marketing).

Produk-produk yang dipasarkan oleh perusahaan yaitu : makanan kesehatan (nigella, madu asli, jamu-jamu, sari jahe, sari alang-alang), kosmetik suci dan halal (lipstik, bedak, hand body lotion, body parfum, shampo), perlengkapan rumah tangga (detergen, sabun mandi, pasta gigi, pembersih batik, dan lain-lain), pendidikan dan pustaka islam (buku islam, buku bacaan, mainan anak-anak muslim, dan lain-lain).

Persaingan pasar tentunya tidak dapat dihindari mengingat banyaknya perusahaan sejenis yang bermunculan. Untuk itu perusahaan perlu mengetahui posisinya dalam pasar sehingga mampu menerapkan strategi pemasaran yang baik yang sangat diperlukan perusahaan untuk menghadapi pesaing-pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menganalisa dan mengantisipasi reaksi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dengan adanya berbagai macam strategi yaitu strategi bersaing, strategi promosi, strategi pengembangan produk, strategi pertumbuhan pasar, strategi harga. Maka PT AHAD-NET Internasional menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI). MDTI berusaha mengembangkan posisi perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S). MDTI

memiliki 2 sumbu yaitu sumbu vertikal untuk menggambarkan peluang dan ancaman (kekuatan bisnis) dan sumbu horizontal pada daya tarik industri. Untuk mengetahui strategi pemasaran diperlukan berbagai indikator yang dapat mengidentifikasi peluang, ancaman, keunggulan, dan kelemahan perusahaan. Indikator yang digunakan yaitu besarnya pasar, pertumbuhan pasar, struktur persaingan, minat konsumen, perubahan selera pasar, harga variasi produk, lokasi perusahaan, daya beli konsumen, saluran distribusi, dan pangsa pasar. Untuk memperoleh indikator tersebut diperlukan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, dan kuesioner pembobotan untuk memberikan bobot pada tiap-tiap indikator.

Dengan indikator tersebut maka perusahaan menggunakan daya tarik industri untuk menentukan skala prioritas. Unit usaha yang dimiliki peluang tumbuh akan mendapatkan prioritas tinggi dan mempunyai keunggulan bersaing yang akan menentukan posisi bisnis perusahaan.

2.2 Pemasaran

Strategi pemasaran terdiri dari unsur-unsur pemasaran yang terpadu (4 P dari marketing mix yaitu product, price, promotion, dan place) yang selalu berjalan dengan gerak perusahaan dan perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen. Untuk menetapkan strategi pemasaran bisa dengan menggunakan pendekatan yang selama ini digunakan dalam strategi pemasaran seperti BCG, SWOT, dan MDTI.

Ilmu “marketing” yang dengan istilah Indonesia disebut “pemasaran”, dewasa ini sudah diperhitungkan dikalangan pelaku bisnis secara luas. Pada

perusahaan- perusahaan yang dikatakan lebih modern dan diurus secara ilmiah marketing menduduki tempat penting dibanding dengan fungsi-fungsi lain didalam perusahaan. Pemasaran merupakan kegiatan pokok yang dilakukan suatu perusahaan dalam rangka mempertahankan kelangsungan perusahaan meningkatkan dan mengembangkan usaha untuk mendapatkan usaha yang profit dengan adanya suatu pertukaran sehingga pemasaran menjadi faktor yang penting dalam mengukur berhasil tidaknya perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis.

Suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar dan mempunyai persepsi tujuan yang positif dari konsumen maka kegiatan pemasaran harus dapat memberikan manfaat dan kepuasan kepada konsumen. Hal ini disebabkan oleh adanya tujuan pemasaran dalam suatu perusahaan yaitu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen secara kompetitif dan menguntungkan.

Sehingga pemasar mempunyai tugas yaitu meneliti kebutuhan konsumen yang selalu berubah yang dapat mempengaruhi pasar untuk menyesuaikan hasil produk berupa barang dan jasa dengan kebutuhan yang memang diperlukan oleh konsumen.

Dalam perkembangannya pemasaran mengalami beberapa perubahan sehingga terdapat bermacam-macam pendapat tentang definisi pemasaran. Definisi pemasaran yang dikemukakan mulanya menitikberatkan pada barang kemudian lembaga-lembaga yang melaksanakan penjualan dan yang terakhir, pada fungsi-fungsi yang dilaksanakan dalam transaksi pemasaran.

Kotler (1995) mendefinisikan pemasaran sebagai berikut:

“Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang sama bernilai satu sama lain”

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa pemasaran adalah kegiatan manusia diarahkan pada usaha memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Sedangkan pengertian yang menerangkan tentang arti pentingnya pemasaran dikemukakan oleh Stanton (1995) adalah:

“Pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan menentukan harga mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa, baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial”

Dari definisi tersebut dapat diterangkan bahwa pemasaran adalah kegiatan yang berorientasi pada konsumen. Program pemasaran bermula dari suatu ide tentang produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen, pengenalan produk melalui promosi sampai mendistribusikan kepada konsumen.

Jadi pemasaran merupakan suatu proses penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen, dimana permintaannya disesuaikan dengan tingkah laku konsumen agar dapat memberikan kepuasan dan terciptanya permintaan yang efektif.

2.3 Pengertian Strategi

Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana harus bersaing, melawan

siapa, dan untuk maksud apa. Ada beberapa sifat yang dimiliki strategi sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, antara lain : Pertama, menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan. Kedua, menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. Ketiga, integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok dari seluruh tingkatan (*corporate bussiness functional*).

Keberhasilan dan kesuksesan pada dasarnya tergantung pada kemampuan melihat adanya kesempatan dan peluang penetapan tujuan yang jelas serta keluasan dalam memanfaatkan kesempatan dan peluang yang ada. Elemen yang menyebabkan kesuksesan itu adalah strategi yang diformulasikan dengan baik dan dijalankan secara efektif.

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 Chandler (Robert M. Grant, 1996):

“Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut”

Menurut Quim (Robert M. Grant, 1996):

“Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan serangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumberdaya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan,

antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan kegiatan yang dilakukan pesaing”

Menurut Glueck dan Jauch (1990):

“Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan integrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dari yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi”

Dari berbagai pengertian strategis tersebut dapat dijelaskan bahwa suatu perusahaan memerlukan strategi karena adanya keterbatasan sumber daya, adanya ketidakpastian tentang kekuatan dan perilaku yang kompetitif, serta adanya keputusan-keputusan yang harus dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama dan kondisi yang sesuai.

Dalam strategi perusahaan terdapat 3 tingkat strategi, yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis, strategi fungsional

1. Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Mereka bertanggung jawab atas kinerja keuangan perusahaan atas pencapaian tujuan-tujuan bukan keuangan seperti: memperkuat citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan.
2. Strategi unit bisnis lebih diarahkan pada kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu pada dasarnya strategi ini berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasar dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan kondisi pasar tertentu.

3. Strategi fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi unit bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi.

2.4 Peran Strategi

Dari pengertian strategi tersebut diatas, Strategi mempunyai peran sebagai berikut :

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

2.5 Strategi Pemasaran

Pemasaran mempunyai peranan penting dalam pengembangan strategi karena pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dalam lingkungan eksternal, sedangkan perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal tersebut. Strategi pemasaran terdiri dari unsur-unsur pemasaran yang terpadu yaitu 4P dari marketing mix (product, price, place, and promotion) yang selalu berkembang sejalan dengan gerak

perusahaan dan perubahan lingkungan pemasarannya serta perubahan perilaku konsumen.

Strategi pemasaran biasanya terdiri dari prinsip-prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Menurut Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai berikut:

“Strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan pesaing yang berkesinambungan melalui pasar yang memasuki dalam program yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut”

Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian dari integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen organisasi.

Menurut Corey (dalam Dolan, 1991), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah :

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor :
 - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
 - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
 - c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial-and-error didalam menanggapi peluang dan tantangan.

- d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini.
3. Penetapan harga, yaitu penetapan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran wholesale dan retail yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, personal selling, dan public relation.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor sebagai berikut :

a. Faktor Lingkungan

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

b. Faktor Pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, tren dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi. Pasar berubah karena adanya perubahan kebutuhan pembeli, teknologi baru, kekuatan sosial ekonomi, dan kegiatan persaingan. Perubahan-perubahan ini menciptakan peluang dan ancaman baru bagi perusahaan untuk melayani pasar.

c. Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

d. Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survey.

e. Analisis Ekonomi

Dalam analisis ekonomi perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis

ekonomi terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis BEP (break event point), penilaian resiko/laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

2.6 Strategi Penetapan Pasar Dan Penentuan Posisi

Strategi pasar sasaran, penetapan pasar sasaran artinya memilih konsumen (atau organisasi) yang akan dilayani manajemen dalam pasar produk jika kebutuhan dan keinginan pembeli bervariasi, pasar sasaran biasanya terdiri atas dua atau lebih segmen pasar produk, sekali pasar produk perusahaan telah diidentifikasi dan ditentukan keunggulannya, manajemen dapat memilih strategi penentuan sasaran. Keputusan ini merupakan inti dari strategi pemasaran, karena penetapan sasaran akan menjadi pedoman penentuan tujuan dan pengembangan strategi penentuan posisi bisnis, dengan pilihan dari penetapan sasaran semua segmen ke hanya beberapa segmen di pasar produksi. Strategi penetapan sasaran dipengaruhi oleh kematangan pasar, keanekaragaman kebutuhan dan preferensi pembeli, ukuran perusahaan dibanding pesaingnya, sumber daya dan prioritas perusahaan, serta besarnya pasar yang diperlukan untuk mencapai keadaan keuangan yang menguntungkan.

Strategi penentuan posisi, strategi penentuan posisi dalam program pemasaran merupakan hasil kombinasi antara strategi produksi, saluran distribusi harga dan promosi yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisinya terhadap pesaing utama dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran. Strategi ini disebut bauran pemasaran (Marketing Mix) atau program pemasaran (Marketing Program). Strategi

penentuan posisi ini memberikan konsep yang dapat digunakan untuk memutuskan peranan dan strategi dari setiap komponen bauran.

Langkah pertama dalam pengembangan strategi penentuan posisi adalah memutuskan apa yang hendak dicapai dari setiap pasar sasaran. Tujuan pemasaran dikembangkan pada setiap tingkat organisasi. Tujuan korporasi, termasuk fungsi pemasaran menunjukkan semua sasaran kinerja (seperti pertumbuhan, profit, kepuasan konsumen, pengembangan karyawan, dan tujuan lain). Tujuan yang lebih spesifik dibuat untuk setiap pasar sasaran.

Strategi penentuan posisi hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Kinerja atau manfaat yang dipertimbangkan pembeli pada saat melakukan pembelian, termasuk kriteria tingkat kepentingannya.
2. Bagaimana perusahaan membedakan dengan para pesaingnya.
3. Hambatan utama produk saingan terhadap kebutuhan dan keinginan pembeli.

Konsep penentuan posisi menunjukkan bagaimana kesadaran dan perhatian konsumen pasar sasaran dalam melihat perusahaan dan manajemennya. Penentuan posisi (Positioning) berdasarkan referensi diartikan sebagai persaingan. Strategi pengembangan meliputi strategi produksi, distribusi harga, dan promosi. Semua komponen strategi tersebut membentuk suatu tim kerja yang saling melengkapi dan menguatkan satu sama lain.

2.7 Matrik Pertumbuhan Pangsa Pasar (MPPP)

2.7.1 Pengertian MPPP

Matrik pertumbuhan pangsa pasar (MPPP) jauh lebih dahulu dikenal. MPPP lahir pada akhir dasawarsa 1960-an, diperkenalkan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* (BCG), salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat ketika itu. Oleh karena itu MPPP juga disebut sebagai matrik BCG.

Esensi matrik ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (bisnis berfolio) yang dimiliki. Dengan kata lain, MPPP tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan (entitas) yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi (dekomposisi) menjadi berbagai unit usaha strategi (*strategic business unit*). Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategis (U2S).

Kadangkala, penggambaran dalam matriks juga disusun berdasarkan kelompok produk (*product line*) yang dihasilkan atau bahkan berdasarkan setiap jenis produk yang dijual. Dasar yang disebut terakhir biasanya diterapkan jika perusahaan tidak memiliki banyak ragam produk dan data masing-masing produk tersedia. Oleh karena itu, tidak heran, jika MPPP lebih banyak diterapkan oleh perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi usaha, sekalipun tidak menutup kemungkinan digunakan oleh perusahaan yang hanya memiliki jenis usaha tunggal. Jika perusahaan hanya memiliki jenis usaha

tunggal. Jika perusahaan hanya memiliki satu U2S atau satu jenis produk, proses dekomposisi tidak perlu dilakukan.

Dalam operasinya MPPP memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusahaan.

Sel pertama yang terletak disudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?). Sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu horizontal berskala rendah dengan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Sel kedua yang terletak disudut kiri atas diberi simbol bintang (*). Sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala tinggi. Sel ketiga yang terletak disudut kiri bawah diberi simbol rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal berskala rendah dan sebagian sumbu horizontal berskala tinggi. Sedangkan sel terakhir yang terletak disudut kanan bawah diberi simbol silang (X). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala rendah.

Tabel 2.1
Market pertumbuhan Pangsa Pasar

Tinggi		Rendah
	***	???
	Rp Rp Rp	XXX

a. Tanda tanya (?)

Unit usaha yang terletak pada sel ini memiliki peluang pasar yang besar yang ditandai oleh tingginya pertumbuhan pasar.

b. Tanda bintang (*)

Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini memiliki peluang bisnis yang besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh.

c. Tanda rupiah (Rp)

Unit usaha strategis yang terletak pada sel ini sebagai unit yang berhasil.

d. Tanda silang (X)

Unit usaha yang terletak pada sel ini sebagai unit usaha yang tidak lagi menjanjikan yang serba besar.

2.8 Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Sejak kelahirannya pada akhir dasawarsa 60-an, matriks pertumbuhan pangsa pasar (MPPPP) mendapat sambutan yang baik dari usahawan, manajemen, dan konsultan bisnis. Bahkan nampaknya, matrik tersebut hanya memerlukan

waktu yang relatif pendek untuk dikenal dan digunakan sebagai salah satu teknik penentu kombinasi pilihan strategi bersaing. Salah satu perusahaan yang amat tertarik, akan tetapi sekaligus juga bersikap kritis terhadap matriks tersebut adalah *General Electric* (GE).

GE menilai bahwa matriks yang dilahirkan oleh Boston Consulting Group (BCG) tersebut sangat sederhana dan amat mudah diterapkan. MPPP memiliki kekuatan mempresentasikan posisi perusahaan hanya dengan menggunakan dua variabel pokok, yakni tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Akan tetapi, Menurut GE, kekuatan tersebut juga sekaligus merupakan kelemahannya. Baginya, masih banyak variabel lain diluar dua variabel yang digunakan MPPP yang dapat menjadikan penentu munculnya peluang bisnis dan kekuatan perusahaan. Variabel yang belum diperhatikan tersebut sama sekali tidak kalah penting dibanding kedua variabel yang sudah digunakan.

Oleh karena itu, bersama konsultan bisnis Mckinsey, pada awal dasawarsa tujuh puluhan GE berusaha menemukan matriks baru sebagai pengembangan MPPP. Matriks baru ini dioperasikan berdasarkan prinsip-prinsip yang dipakai dalam MPPP, akan tetapi mencoba mengeliminir kelemahan yang ada pada MPPP. Matriks baru ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga indikator dari variabel internal. Bagi GE, masing-masing variabel tersebut tidak mungkin diawali oleh hanya satu indikator, seperti yang selama ini dilakukan oleh MPPP. Matriks baru inilah yang kini dikenal dengan sebutan matriks daya tarik industri (*the industry*

attractiveness business strength matrix). Sesuai dengan penemuannya, matriks daya tarik industri (MDTI) ini juga sering disebut dengan matriks GE-Mckinsey.

General Electric mempopulerkan kisi Sembilan perencanaan, suatu adaptasi dari BCG yang berusaha mengatasi sebagian dari keterbatasan yang diantaranya :

1. Karena seringkali sukar mendefinisikan pasar secara jelas, pengukuran bagian pasar dan tingkat pertumbuhan secara akurat dapat menjadi masalah. Ini menimbulkan kemungkinan distorsi atau manipulasi.
2. Membagi matriks ke dalam empat sel berdasarkan empat skema klasifikasi tinggi/rendah agaknya terlalu sederhana. Ini tidak mempertimbangkan pasar yang tingkat pertumbuhannya rata-rata atau bisnis yang bagian pasarnya rata-rata.
3. Matriks BCG tidak terlalu membantu dalam membandingkan peluang investasi relatif diantaranya unit-unit usaha dalam portofolio korporat.

Kelebihan matriks GE diantaranya, pertama Matriks Daya Tarik Industri menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, bukan hanya satu faktor (pertumbuhan pasar dan bagian pasar berturut-berturut) yang digunakan dalam BCG, kedua GE menambah matriks dari empat menjadi sembilan, menggantikan sumbu tinggi/rendah dengan sumbu tinggi/sedang/rendah, untuk mempertajam perbedaan diantara posisi portofolio bisnis.

2.8.1 Pengertian MDTI

MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategi atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Dengan demikian posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik masing-masing unit usaha strategis.

MDTI memiliki dua sumbu, vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif, menggambarkan daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI terdiri dari sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing unit usaha strategi. Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi pemasaran yang seharusnya dipilih secara sederhana MDTI dapat dilihat dalam gambar berikut :

Tabel 2.2
Matriks Daya Tarik Industri

Kekuatan Bisnis	Daya Tarik industri			
		Tinggi	Medium	Rendah
	Tinggi			
	Medium			
	Rendah			

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

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal yang memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar unit usaha strategis yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen seharusnya melakukan investasi secara selektif. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat matrik daya tarik industri memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu lebih bersikap hati-hati. Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi Unit Usaha Strategis yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Manajemen seharusnya tidak melakukan investasi

dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih memungkinkan manajemen dapat memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi).

2.8.2 Teknik Penyusunan Matrik

Matrik daya tarik industri berusaha menunjukkan posisi Unit Usaha Strategis pada saat sekarang dan mencoba memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Posisi unit usaha pada masa sekarang dalam matrik daya tarik industri baru dapat disusun setelah manajemen mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel eksternal dan internal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul serta kekuatan yang dimiliki perusahaan. Demikian juga dalam penentuan Unit Usaha Strategi pada masa yang akan datang.

Prosedur penyusunan matrik daya tarik industri adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Variabel

Langkah pertama dari penyusunan MDTI adalah dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal serta keunggulan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Dengan penggabungan dua variabel ini maka akan dapat diketahui posisi pasar perusahaan.

2. Penilaian Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian terhadap

masing-masing indikator dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri.

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator variabel dengan memberikan urutan sejak dari indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan pada pendekatan kuantitatif perumusannya adalah dengan menentukan bobot pada masing-masing variabel sejak dari 0.0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1.0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing variabel diberi nilai minimal 1 sampai maksimal 5 yang menunjukkan nilai penting masing-masing variabel. Dalam kaitannya dengan nilai tertimbang variabel internal dan variabel eksternal dapat dilakukan pembagian sebagai berikut :

- Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi

Interval dari perhitungan diatas dapat dengan rumus :

$$\frac{\text{Jumlah skala yang digunakan}}{\text{Jumlah kolom/ baris}} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Nilai tersebut merupakan penggambaran dari penjelasan berikut :

1. Kelemahan utama (Major Weakneses)
2. Kelemahan (Minor Weakneses)
3. Netral
4. Kekuatan (Minor Strength)
5. Kekuatan Utama (Major Strength)

kemudian setelah kita menentukan nilai dan bobotnya, untuk menentukan rating tertimbangya kita dapat mengalihkan nilai dengan bobot tersebut untuk menganalisa maka dibandingkan antara jumlah rating tertimbang dan hasil rata-rata dari nilai rating 0.0 sebagai contoh penjelasannya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 2.3
Indikator variabel internal

Indikator Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Pangsa pasar			
2. Kualitas produk			
3 . Kualitas karyawan			
4. Kuantitas produk			
Total	1,00		

Tabel 2.4
Indikator variabel Eksternal

Indikator Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Besarnya pasar			
2. Pertumbuhan pasar			
3 . Fluktuasi nilai rupiah			
4. Sumber bahan baku			
5. Lingkungan persaingan			
Total	1,00		

3. Penilaian posisi bisnis

Setelah nilai variabel internal dan eksternal dapat ditentukan langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing Unit Usaha Strategis, dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakan sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakan pada sumbu vertikal, posisi bisnis diletakan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh berdasar nilai yang telah diperoleh pada kedua tahapan sebelumnya, maka posisi Unit Usaha Strategis yang diperoleh pada tahun sekarang (misal tahun 2011) terlihat pada gambar.

Tabel 2.5
Matriks Daya Tarik Industri

Kekuatan Bisnis	Daya Tarik industri			
		Tinggi	Medium	Rendah
	Tinggi			
	Medium		2011	
	Rendah			

Sumber: Suwarsono, manajemen strategik, konsep dan kasus

Arti dari contoh diatas dapat diketahui bahwa pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumbu, terletak pada diagonal matriks persegi empat terletak pada sel “selektif” sekalipun tidak menjanjikan peluang dan perkembangan yang luar biasa, unit usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang, khususnya jika dilihat dari kemungkinan peningkatan keunggulan (kekuatan) yang dimiliki.

2.8.3 Implikasi Strategis

Matriks daya tarik industri memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi unit usaha yang dimiliki daya tarik pasar yang besar diseyogyakan mendapat prioritas tinggi, jika unit usaha tersebut memiliki keunggulan bersaing. Implikasi strategis yang lebih detail dapat dilihat pada gambar.

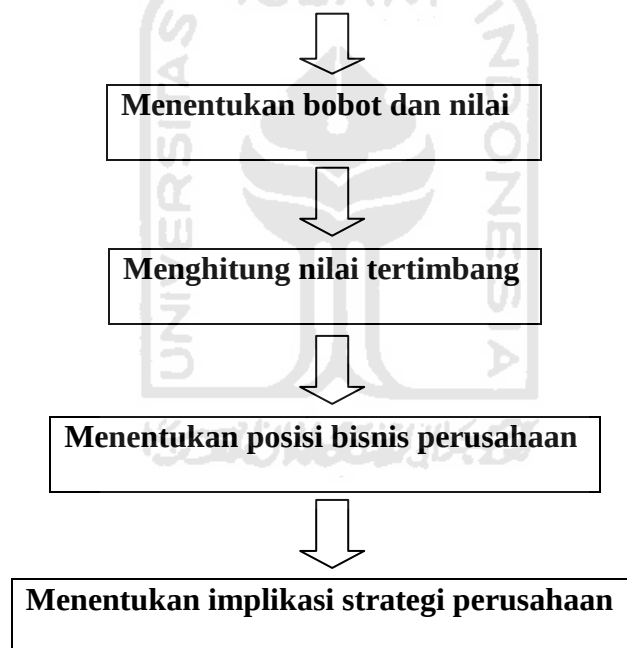
Tabel 2.6
Implikasi strategis

Kekuatan bisnis	Daya Tarik industri			
		Tinggi	Medium	Rendah
	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan dominasi • Investasi maksimum 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan selektif • Investasi agresif • Memelihara posisi ditempat lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Memelihara posisi • Mencari sumber kas masuk • Investasi alakadarnya
	Medium	<ul style="list-style-type: none"> • Memimpin pasar berdasarkan segmen • Memperbaiki kelemahan • Membangun keunggulan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tumbuh berdasar segmen pasar • Spesialisasi investasi selektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemangkasan investasi minimal • Bersiap divestasi
	Rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan akuisisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan keluar dari pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti pemimpin pasar • Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi

Sumber: Suwarsono, Manajemen Strategik, konsep dan kasus.

Tabel 2.7
Kerangka teoritis

Indikator Variabel Internal :	Indikator Variabel Eksternal :
1. Pangsa pasar	1. Besarnya pasar
2. Kualitas produk	2. Pertumbuhan pasar
3. Kualitas karyawan	3. Fluktuasi nilai rupiah
4. Kuantitas produk	4. Sumber bahan baku
	5. Lingkungan persaingan



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT MATARAM TUNGGAL GARMENT merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen yang berada di wilayah Yogyakarta. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 2 Mei 1992 di area seluas 12.115 m² dan menjadi salah satu perusahaan garmen terbesar yang ada di provinsi D.I Yogyakarta, selain itu perusahaan ini juga memiliki kantor cabang yang berada di Jakarta. Produk yang dihasilkannya adalah produk pakaian jadi dan perlengkapan pakaian, diantaranya adalah blus, dress, rok, celana, blazer, kemeja pria, polo shirt, dll. Selain pasar dalam negeri, produk yang dihasilkan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT juga merambah ekspor luar negeri yang mencakup negara-negara seperti USA, Kanada, Rusia, dan beberapa negara di kawasan Eropa. Pada tahun 2007, PT MATARAM TUNGGAL GARMENT bersama dengan 3 perusahaan lain yaitu CV. Indaroma, CV. Jedog Stone Work, dan CV. Magetan Putra yang mewakili provinsi DI Yogyakarta pernah meraih penghargaan Primaniyarta Award pada tanggal 23 Oktober 2007 dari pemerintah RI yang diserahkan langsung oleh presiden Susilo Bambang Yudhoyono sebagai eksportir berprestasi di Indonesia. Dimana penghargaan Primaniyarta ini dibagi dalam tiga kategori yaitu kategori Usaha Kecil dan Menengah (UKM), kategori Pembangunan Merek Global dan kategori Eksportir Berkinerja. PT MATARAM TUNGGAL GARMENT terpilih untuk kategori

eksportir berkinerja, sedangkan CV. Indaroma, CV. Jedog Stone Work dan CV. Magetan Putra terpilih untuk Kategori UKM Ekspor.

3.3.1 Lokasi Perusahaan

Dalam penentuan lokasi perusahaan perlu suatu pertimbangan yang cukup matang karena dengan lokasi yang tepat akan sangat membantu dalam beroperasi dan memproduksi. PT MATARAM TUNGGAL GARMENT berlokasi di dusun Balong kelurahan Donoharjo kecamatan Ngaglik kabupaten Sleman D.I Yogyakarta. Lokasi ini cukup strategis, sebab terletak di pedesaan, dimana hal ini memungkinkan kemudahan bagi perusahaan beroperasi maupun hasil produksi dari perusahaan. Disamping itu juga jauh dari keramaian padat penduduk, sehingga memungkinkan untuk mengadakan perluasan tanpa mengganggu perumahan dan masyarakat tidak terganggu oleh suara yang ditimbulkan pabrik. Adapun batas-batasnya sebagai berikut :

- a. Sebelah Barat berbatasan dengan area persawahan dan sebagian rumah penduduk.
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan area perkebunan dan sungai
- c. Sebelah Utara berbatasan dengan area perkebunan dan persawahan
- d. Sebelah Selatan berbatasan dengan beberapa rumah penduduk desa

3.3.2 Moto perusahaan.

- Handarbeni (rasa memiliki), Hangopeni (mau merawat), dan Kebersamaan.

3.3.3 Misi perusahaan

- The best quality, Delivery on time, Lead time shorter, Competitive price.

3.3.4 Alamat Lengkap Perusahaan

❖ Kantor Pusat

Seluruh kegiatan penting perusahaan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan administrasi dipusatkan di Yogyakarta.

○ PT MATARAM TUNGGAL GARMENT

Balong, Donoharjo, Ngaglik,

Sleman, D.I. Yogyakarta – Indonesia

Telp. No. : 62-274-896100 (Hunting)

Facsimile No. : 62-274-895960

Email : mtg-yk@mtg.co.id

Website : mtg.cc

❖ Kantor Cabang

Kantor cabang lebih berfungsi untuk menangani kegiatan yang bersifat operasional.

○ Jl. Janur Elok IV, Blok QC-9 No. 12,

Kelapa Gading Permai, Jakarta - 14240, Indonesia

Telp. No. : 62-21-45844852 (Hunting)

Facsimile No. : 62-21-45844854

Email : mtgjkt@mtg.co.id

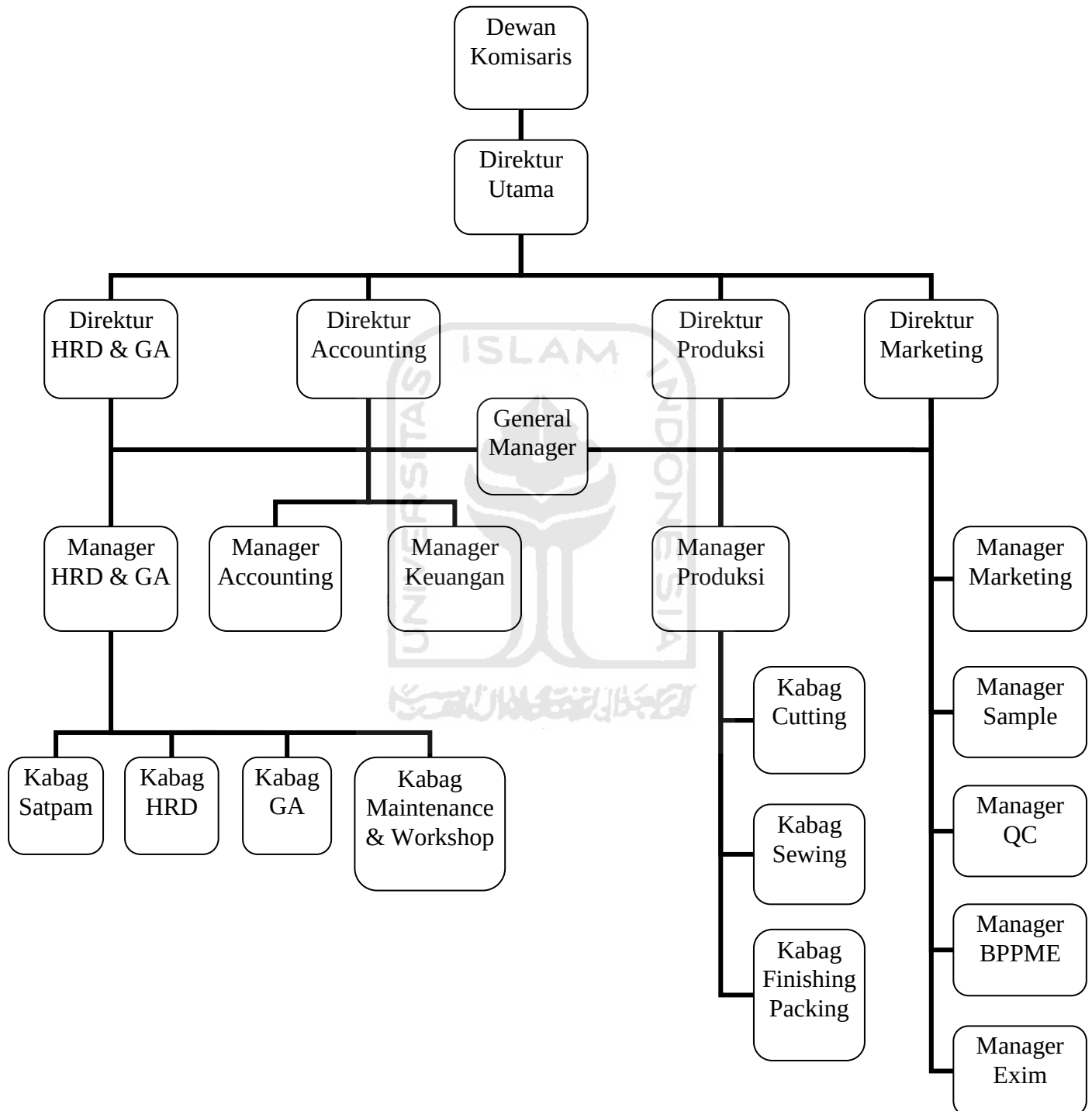
3.3.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan seluruh tugas perusahaan untuk mencapai tugas organisasi dan hubungan antar fungsi-fungsi manajemen serta wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap lini staf dalam lingkungan perusahaan. Pemilik perusahaan memegang pimpinan tertinggi yang mempunyai fungsi pokok yaitu menetapkan kebijaksanaan umum perusahaan, mengatur dan mengarahkan kegiatan-kegiatan serta pengendalian semua kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Adapun rincian struktur organisasi pada PT Mataram Tunggal Garment adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1

Struktur Organisasi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT



3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel eksternal dan variabel internal. Variabel eksternal mengidentifikasikan peluang dan ancaman sedangkan variabel internal mengidentifikasikan keunggulan dan kelemahan perusahaan.

Penentuan variabel-variabel tersebut dilakukan berdasarkan persetujuan dari pimpinan perusahaan pada waktu wawancara. Adapun indikator variabel eksternal yang digunakan adalah besarnya pasar, pertumbuhan pasar, daya beli konsumen, fluktuasi nilai rupiah, sumber bahan baku, dan lingkungan persaingan. Sedangkan indikator variabel internal yang digunakan adalah pangsa pasar, kualitas produk, saluran distribusi, kualitas karyawan, kualitas produk, dan lokasi perusahaan.

3.3 Data Yang Diperlukan

Dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah data primer yaitu yang diperoleh secara langsung terhadap PT MATARAM TUNGGA GARMENT dengan kuisioner yang diajukan peneliti.

Kuisioner yang digunakan sebagai berikut :

Tabel 3.1

Indikator variabel internal

Indikator Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Pangsa pasar			
2. Kualitas produk			
3 . Kualitas karyawan			
4. Kuantitas produk			
Total	1,00		

Tabel 3.2

Indikator variabel eksternal

Indikator Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Besarnya pasar			
2. Pertumbuhan pasar			
3 . Fluktuasi nilai rupiah			
4. Sumber bahan baku			
5. Lingkungan persaingan			
Total	1,00		

3.4 Metode Pengambilan Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang diamati untuk diteliti sebagai sumber data peneliti adalah para direktur strategis, yaitu : direktur utama, direktur operasional (produksi), direktur marketing (pemasaran), direktur SDM (HRD & GA), dan direktur accounting (keuangan).

3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara berpikir dan berbuat yang telah dipersiapkan untuk melakukan suatu penelitian guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil dari data primer yang diperoleh langsung dari sumbernya. Untuk mengumpulkan data primer ini digunakan :

a. Metode Wawancara

Metode wawancara dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab kepada pihak perusahaan. Pihak perusahaan tersebut adalah direktur utama, direktur operasional (produksi), direktur marketing (pemasaran), direktur SDM (HRD & GA), dan direktur accounting (keuangan).

b. Metode Kuisisioner

Dengan membagikan daftar angket yang ditujukan kepada pimpinan PT MATARAM TUNGGAL GAMENT, peneliti menggunakan angket tertutup yang berisi peluang dan ancaman yang meliputi besarnya pasar, pertumbuhan pasar, fluktuasi nilai rupiah, sumber bahan baku, dan lingkungan persaingan. Serta kekuatan dan kelemahan perusahaan meliputi pangsa pasar, kualitas produk, kualitas karyawan, kuantitas produk.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Matrik Daya Tarik Industri

Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah dengan menggunakan matriks daya tarik industri (MDTI). Matriks daya tarik industri berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan sumbu indikator-indikator yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (business strength) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang dipilih oleh manajemen, sedangkan sumbu indikator menggambarkan ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis.

3.6.2 Prosedur Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri

a. Identifikasi variabel

Perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal, sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berasal dari variabel internal.

Tabel 3.3
Tabel Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
Pangsa pasar Kualitas produk Kualitas karyawan Kuantitas produk	Peluang besarnya pasar Pertumbuhan pasar Fluktuasi nilai rupiah Sumber bahan baku Lingkungan persaingan

b. Alasan penilaian dan pembobotan indikator variabel Internal dan Eksternal

Alasan yang diberikan berdasarkan atas nilai dan bobot dari variabel internal dan variabel eksternal yang terdapat pada perusahaan tersebut. Dalam memberikan penilaian pada nilai dan bobot variabel internal dan eksternal responden perlu memberikan alasan. Alasan yang diberikan oleh responden sesuai dengan nilai dan bobot yang mereka berikan pada variabel internal dan eksternal.

c. Perhitungan nilai tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari perkalian antara bobot dan nilai pada masing-masing indikator perhitungan nilai. Tertimbang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 3.4

Indikator variabel internal

Indikator Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Pangsa pasar 2. Kualitas produk 3 . Kualitas karyawan 4. Kuantitas produk			
Total	1,00		

Tabel 3.5

Indikator variabel Eksternal

Indikator Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
1. Besarnya pasar 2. Pertumbuhan pasar 3 . Fluktuasi nilai rupiah 4. Sumber bahan baku 5. Lingkungan persaingan			
Total	1,00		

d. Penilaian posisi bisnis

Setelah menilai variabel eksternal dan internal dapat ditentukan langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakan

pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakan pada sumbu vertikal, posisi bisnis diletakan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Tabel 3.6

Penilaian posisi bisnis

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

Pembagian nilai tertimbang variabel internal dan eksternal dapat dilakukan sebagai berikut :

- Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi

Interval nilai dari perhitungan di atas dapat dengan rumus :

$$\frac{\text{Jumlah skala yang digunakan}}{\text{Jumlah kolom/ baris}} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

e. Penetapan strategi

Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar besar akan mendapatkan prioritas tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki daya tarik pasar rendah akan mendapatkan prioritas lebih belakangan. Apalagi unit usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis data merupakan suatu penyusunan secara sistematis dan terperinci terhadap suatu data yang akan disimpulkan. Analisis data dilakukan dengan maksud untuk memudahkan dalam membaca menginterpretasi suatu data, karena data tersebut akan tersusun secara teratur dan akan lebih berarti.

Tujuan dalam penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis perusahaan serta untuk menentukan strategi apa yang paling tepat diterapkan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ada melalui analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

Alat analisis yang penulis gunakan adalah Analisis Matrik Daya Tarik Industri yang meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian variabel internal dan eksternal
3. Penentuan posisi bisnis
4. Rekomendasi strategi

4.1. Identifikasi variabel perusahaan

4.1.1 Variabel Internal

Variabel internal perusahaan terdiri atas kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasikan apa saja yang menjadi kekuatan dan keunggulan dan

juga melihat apa yang menjadi kendala atau kelemahan perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya.

4.1.2 Variabel Eksternal

Variabel eksternal terdiri dari peluang dan ancaman dari perusahaan. Mengidentifikasi peluang yang dapat mendukung perusahaan di dalam memajukan usahanya dan juga melihat ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan yang dapat mengganggu posisi perusahaan di dalam persaingan.

Dari keterangan diatas maka dapat diperoleh variabel internal dan eksternal perusahaan seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1

Tabel Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Internal	Indikator Variabel Eksternal
Pangsa pasar Kualitas produk Kualitas karyawan Kuantitas produk	Peluang besarnya pasar Pertumbuhan pasar Fluktuasi nilai rupiah Sumber bahan baku Lingkungan persaingan

4.2. Penilaian dan Pembobotan Indikator Variabel Internal dan Indikator Variabel Eksternal

4.2.1 Alasan Penilaian dan Pembobotan Indikator Variabel Internal

Setelah mengidentifikasi variabel internal yang berpengaruh pada perusahaan, dilakukan penilaian terhadap masing-masing sub variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai yang selanjutnya

akan menghasilkan nilai tertimbang yang merupakan hasil kali antara bobot dan nilai.

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan setelah semua indikator ditentukan bobotnya. Penentuan nilai (rating) untuk masing –masing indikator dimulai dari 1 sampai 5 oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal baik itu kekuatan maupun kelemahan.

1. Major Weakness (1.00)
2. Minor Weakness (2.00)
3. Netral (3.00)
4. Minor Strength (4.00)
5. Major Strength (5.00)

Dalam penilaian variabel internal ini penilaian dilakukan dari lima responden yaitu Direktur utama, Direktur operasional (produksi), Direktur marketing (pemasaran), Direktur SDM (HRD & GA), dan Direktur accounting (keuangan).

Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut:

1. 0,00 (sangat tidak puas)
2. 0,05 (tidak penting)
3. 0,1 (kurang penting)
4. 0,15 (agak penting)
5. 0,2 (cukup penting)
6. 0,25 (penting)

7. 0,3 (sangat penting)

Penilaian dan alasan responden memberikan penilaian :

a. Pangsa Pasar

Responden 1 :

Alasan : Pangsa pasar merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap penjualan garmen. Semakin banyak negara yang membutuhkan garmen, maka penjualan garmen di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT akan semakin meningkat. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,3.

Alasan : Semakin luas pangsa pasar yang dimiliki perusahaan maka semakin besar peluang perusahaan menguasai pasar dan menjual garmen ke negara yang membeli garmen tersebut, dan hal ini merupakan kekuatan utama bagi perusahaan. Maka responden 1 memberikan nilai : 5.

Responden 2 :

Alasan : Garmen yang diproduksi oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT biasanya diekspor. Tetapi garmen juga dibeli oleh pembeli lokal untuk kebutuhan garmen di dalam negeri. Maka responden 2 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Pangsa pasar merupakan hal yang seimbang antara kekuatan dan kelemahan penjualan garmen bagi perusahaan. Kekuatannya semakin luas pangsa pasar maka sangat berpengaruh bagi penjualan garmen. Sedangkan kelemahannya apabila pangsa pasar luas tetapi perusahaan tidak bisa memenuhi kebutuhan pelanggannya akibat minimnya persediaan bahan baku, sehingga hal ini akan merugikan perusahaan itu sendiri dan membuat

negara pembeli akan merasa kecewa. Maka responden 2 memberikan nilai : 3.

Responden 3 :

Alasan : Pangsa pasar adalah hal yang sangat penting dalam penjualan garmen, semakin luas pangsa pasar yang dijangkau oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT, maka semakin banyak garmen yang diekspor. Maka responden 3 memberikan bobot : 0,3.

Alasan : Pangsa pasar merupakan kekuatan utama bagi penjualan produk garmen. Semakin luas pasar pembeli garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT, maka semakin meningkat pula pendapatan perusahaan tersebut. Maka responden 3 memberikan nilai : 5.

Responden 4 :

Alasan : Semakin besarnya pangsa pasar untuk penjualan garmen, maka akan menambah keuntungan bagi perusahaan. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Garmen pakaian jadi merupakan hasil produksi yang paling diutamakan di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT untuk menambah keuntungan bagi perusahaan. Maka responden 4 memberikan nilai : 4.

Responden 5 :

Alasan : Dalam penjualan garmen pangsa pasar sangat berpengaruh, garmen yang diproduksi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT memiliki kualitas yang baik dan banyak diminati dan dibeli oleh negara-

negara USA, Kanada, Rusia dan beberapa negara di kawasan Eropa. Maka responden 5 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Pangsa pasar merupakan kekuatan utama bagi penjualan produk garmen. Semakin luas pasar pembeli garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT, maka akan semakin berpengaruh bagi penjualan produk dan meningkat pula pendapatan perusahaan tersebut. Maka responden 5 memberikan nilai : 5.

b. Kualitas Produk

Responden 1 :

Alasan : Untuk meningkatkan penjualan garmen maka PT MATARAM TUNGGAL GARMENT harus bisa memproduksi garmen yang berkualitas bagus. Untuk memuaskan negara pembeli, perusahaan harus mengutamakan kualitas garmennya. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,3.

Alasan : Kualitas garmen merupakan kekuatan utama bagi perusahaan untuk meningkatkan penghasilan. Kualitas garmen yang bagus akan menarik pembeli dari negara-negara seperti USA, Kanada, Rusia dan beberapa negara di kawasan Eropa untuk membeli garmen yang diproduksi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Maka responden 1 memberikan nilai : 5.

Responden 2 :

Alasan : Pengelolaan bahan baku sangat mempengaruhi dalam menentukan kualitas garmen. Kualitas garmen yang bagus akan membuat pembeli

garmen tersebut menjadi puas dan selalu ingin membeli garmen tersebut.

Maka responden 2 memberikan bobot : 0,3.

Alasan : Kualitas produk merupakan hal yang paling penting dalam pemuasan terhadap pembeli garmen baik yang diekspor maupun pembeli lokal. Perusahaan selalu senantiasa melakukan pengawasan agar kualitas produknya tetap bagus sehingga kepercayaan terhadap konsumen tetap terjaga dengan baik, sehingga bagi perusahaan hal ini bisa mendapatkan keuntungan yang lebih dan menjadi kekuatan utama perusahaan. Maka responden 2 memberikan nilai : 5.

Responden 3 :

Alasan : PT MATARAM TUNGGAL GARMENT perlu meningkatkan kualitas produk garmennya, yang bertujuan untuk menarik pembeli garmen sebanyak-banyaknya baik yang diekspor maupun lokal. Kualitas garmen yang baik dan sesuai dengan keinginan pembeli akan membuat kepuasan dan mengakibatkan keinginan untuk selalu ingin membeli garmen di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Maka responden 3 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Kualitas garmen bisa sebagai kekuatan perusahaan, karena merupakan target perusahaan untuk lebih berusaha lagi meningkatkan pengolahan garmen menjadi kualitas yang lebih baik lagi agar diminati oleh banyak kalangan pembeli yang merasa tertarik. Maka responden memberikan nilai : 4.

Responden 4 :

Alasan : Peningkatan kualitas produk garmen sangat mempengaruhi penjualan garmen dan pembeli puas terhadap kualitas garmen dan ingin membeli kembali garmen tersebut. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,3.

Alasan : Kualitas produk merupakan hal yang paling penting dalam kepuasan terhadap pembeli garmen baik yang diekspor maupun pembeli lokal. Kualitas produk ada keseimbangan antara kekuatan dan kelemahan. Kekuatan bagi perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang lebih, sedangkan kelemahannya ini merupakan ancaman bagi perusahaan untuk lebih ekstra lagi dalam mengolah garmen menjadi berkualitas. Maka responden 4 memberikan nilai : 3.

Responden 5 :

Alasan : Kualitas produk sangat berpengaruh terhadap pemasaran garmen di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Pembeli garmen selalu melihat kepada kualitas garmen yang bagus, apabila kualitas garmen bagus maka pembeli akan tertarik dan ingin membeli lagi. Maka responden 5 memberikan bobot : 0,3.

Alasan : Kualitas produk salah satu kekuatan bagi perusahaan, kualitas yang bagus bisa menambah minat pembeli produk garmen. Dengan meningkatnya penjualan garmen, maka akan bisa meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Maka responden 4 memberikan nilai : 4.

c. **Kualitas Karyawan**

Responden 1 :

Alasan : Kualitas karyawan merupakan hal yang berpengaruh dalam proses memproduksi dan mengolah garmen. Keahlian karyawan sangat diperlukan dalam memproduksi dan mengolah garmen agar mendapatkan hasil produksi garmen yang berkualitas. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Kualitas karyawan bisa sebagai kelemahan dan bisa sebagai kekuatan, karena kualitas dari SDM para karyawan sangat mempengaruhi terhadap kinerja perusahaan. Maka responden 1 memberikan nilai : 3.

Responden 2 :

Alasan : PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dalam memilih karyawan perlu menyeleksi lebih dahulu secara detail sesuai standar penerimaan karyawan. Dengan mendapatkan karyawan yang berkualitas maka bisa meningkatkan kualitas garmen sesuai standar dunia. Maka responden 2 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Kualitas karyawan bisa sebagai kekuatan perusahaan, karena kualitas SDM karyawan sangat berpengaruh terhadap produksi dan penjualan garmen. Maka responden 2 memberikan nilai : 4.

Responden 3 :

Alasan : Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas maka PT MATARAM TUNGGAL GARMENT perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan atau pendidikan kepada karyawan. Tujuannya agar

karyawan mengerti bagaimana cara memproduksi dan mengolah garmen yang berkualitas. Maka responden 3 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Kualitas karyawan merupakan kekuatan bagi perusahaan. Dengan adanya kualitas karyawan yang bagus maka bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi garmen untuk meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Maka responden 3 memberikan nilai : 4.

Responden 4 :

Alasan : Karyawan perlu mempelajari dan mengerti bagaimana cara mengoperasikan mesin-mesin, memproduksi dan mengolah garmen. Untuk menjadi karyawan yang berkualitas, perlu diadakan pelatihan dan pendidikan. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Kualitas SDM karyawan seimbang antara kelemahan dan kekuatan perusahaan, karena kualitas karyawan sangat berpengaruh terhadap produksi dan penjualan garmen. Apabila kualitas SDM karyawan bagus bisa menunjang kualitas produk, dan sebaliknya kualitas SDM karyawan kurang baik bisa merugikan perusahaan tersebut. Maka responden memberikan nilai : 3.

Responden 5 :

Alasan : Untuk mendapatkan kualitas garmen yang berkualitas tinggi sesuai standar dunia, maka sangat diperlukan adanya kualitas SDM bagi para karyawan. Meningkatnya kualitas SDM karyawan otomatis meningkat juga kualitas garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT, kemudian

meningkatkan pendapatan perusahaan. Maka responden 5 memberi bobot : 0,25.

Alasan : untuk mendapatkan kualitas dan kuantitas produksi garmen yang baik, maka perlu adanya karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas mengerti bagaimana cara mengolah garmen, mengoperasikan mesin, dll untuk mendapatkan kualitas yang baik serta memproduksi garmen sesuai target yang diberikan perusahaan. Oleh karena itu kualitas karyawan merupakan kekuatan di PT MATARAM TUNGGA GARMENT. Maka responden 5 memberikan nilai : 4.

d. Kuantitas Produk

Responden 1 :

Alasan : PT MATARAM TUNGGA GARMENT dalam memproduksi garmen selalu mengutamakan target produksi. Setelah mendapatkan target produksi, bagian pemasaran bisa mengetahui jumlah produksi garmen untuk dijual dan mendapatkan keuntungan. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Target produksi garmen bisa meningkatkan penjualan garmen bagi perusahaan. Jadi kuantitas produk merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Maka responden 1 memberikan nilai : 4.

Responden 2 :

Alasan : Kuantitas produk perlu diperhitungkan dan ditargetkan, karena dalam penjualan garmen perlu melihat kuantitas produk garmen yang

diproduksi oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Jadi target produksi diperlukan untuk bisa menjual secara maksimal dan bisa mendapatkan keuntungan. Maka responden 2 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Kuantitas produk merupakan faktor utama dalam meningkatkan penjualan garmen. Apabila garmen yang diproduksi bisa mencapai atau melebihi target, maka penjualan garmen bisa maksimal. Maka responden memberikan nilai : 5.

Responden 3 :

Alasan : Semakin banyak kuantitas produk yang diproduksi oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT, maka semakin luas pula pasar sasaran yang akan dituju. Sehingga pendapatan perusahaan bisa meningkat. Maka responden memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Kuantitas produk bisa sebagai kelemahan dan kekuatan bagi perusahaan. Dalam mendapatkan kuantitas produk perlu adanya target dalam memproduksi garmen jadi perlu kerja ekstra keras untuk mendapatkan target tersebut. Apabila target produksi garmen tidak tercapai bisa merugikan perusahaan. Dan sebaliknya apabila target produksi garmen tercapai bisa menambah pendapatan perusahaan. Maka responden 3 memberikan nilai : 3.

Responden 4 :

Alasan : Kuantitas produk sangat berpengaruh dalam pemasaran dan penjualan garmen. Seberapa banyak garmen yang diproduksi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT, untuk mengetahui jumlah produk

garmen yang akan dijual dan produk garmen yang akan disimpan untuk persediaan. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Kuantitas produk harus diukur secara proporsional agar mampu menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Jadi kuantitas produk merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Maka responden 4 memberikan nilai : 4.

Responden 5 :

Alasan : Kuantitas produk juga berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Jika kuantitas produk meningkat, maka penjualan garmen juga meningkat. Peningkatan penjualan garmen juga berpengaruh pada peningkatan penghasilan bagi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Maka responden 5 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Kuantitas produk merupakan faktor yang cukup berpengaruh dalam meningkatkan penjualan garmen. Apabila garmen yang diproduksi bisa mencapai atau melebihi target, maka penjualan garmen bisa maksimal. Maka responden 5 memberikan nilai : 4.

Tabel 4.2
Penilaian Indikator Variabel Internal

Indikator internal	Bobot					Rata-rata	Nilai					Rata-rata
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Pangsa Pasar	0,3	0,2	0,3	0,25	0,25	0,26	5	3	5	4	5	4,4
Kualitas produk	0,3	0,3	0,25	0,3	0,3	0,29	5	5	4	3	4	4,2
Kualitas karyawan	0,2	0,25	0,25	0,2	0,25	0,23	3	4	4	3	4	3,6
Kuantitas produk	0,2	0,2	0,25	0,25	0,2	0,22	4	5	3	4	4	4
Total						1,00	Total					16,2

4.2.2 Alasan Penilaian dan Pembobotan Indikator Variabel Eksternal

Setelah mengidentifikasi variabel eksternal yang berpengaruh pada perusahaan, dilakukan penilaian terhadap masing-masing sub variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai, adapun penentuan ratingnya adalah sebagai berikut:

1. Major Weakness (1.00)
2. Minor Weakness (2.00)
3. Netral (3.00)
4. Minor Strength (4.00)
5. Major Strength (5.00)

Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut :

1. 0,00 (sangat tidak puas)
2. 0,05 (tidak penting)
3. 0,1 (kurang penting)
4. 0,15 (agak penting)
5. 0,2 (cukup penting)
6. 0,25 (penting)
7. 0,3 (sangat penting)

Penilaian dan alasan responden memberikan penilaian :

a. Besarnya Pasar

Responden 1 :

Alasan : Besarnya pasar agak mempengaruhi perusahaan untuk dapat memasarkan produk garmen semaksimal mungkin. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,15.

Alasan : Besarnya pasar bisa sebagai peluang dan bisa sebagai ancaman bagi perusahaan. Apabila PT MATARAM TUNGGAL GARMENT kurang mempunyai pasaran yang luas, bisa menghambat perusahaan untuk penjualan garmen. Maka responden 1 memberikan nilai : 3.

Responden 2 :

Alasan : PT MATARAM TUNGGAL GARMENT bisa meningkatkan pendapatan, apabila banyaknya produk garmen yang dibeli oleh negara-negara pembeli. Negara pembeli membeli garmen sesuai dengan kebutuhan konsumen, jadi kebutuhan pasar sangat mempengaruhi penjualan garmen. Maka responden 2 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Dengan besarnya pasar yang dimiliki oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT, maka perusahaan bisa menjual garmen dengan maksimal. Sehingga besarnya pasar merupakan peluang utama bagi perusahaan. Maka responden 2 memberikan nilai : 5.

Responden 3 :

Alasan : Semakin besar pasar dalam penjualan produk garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT secara maksimal maka penjualan

garmen tersebut dapat meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Maka responden 3 memberikan bobot : 0,3.

Alasan : Besarnya pasar merupakan peluang utama bagi perusahaan. Apabila PT MATARAM TUNGGAL GARMENT bisa memanfaatkan pasaran yang luas dengan sebaik-baiknya, maka keuntungan yang didapat dari penjualan garmen tersebut akan sangat memuaskan. Maka responden 3 memberikan nilai : 5.

Responden 4 :

Alasan : Besarnya pasar dalam penjualan garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dipengaruhi oleh negara-negara pembeli sesuai dengan kebutuhan. Semakin banyak negara-negara pembeli garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT maka semakin meningkat pendapatan bagi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Besarnya pasar merupakan peluang bagi perusahaan dalam penjualan garmen. Maka responden 4 memberikan nilai : 4.

Responden 5 :

Alasan : Dengan globalisasi semakin banyak negara-negara maju seperti USA, Kanada, Rusia dan beberapa negara di kawasan Eropa yang membuka diri. Di beberapa negara tersebut sedang berkembang pesat tren gaya hidup, termasuk juga dalam hal fashion. Maka produk garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT banyak dibeli oleh negara-negara tersebut. Maka responden 5 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Besarnya pasar dalam penjualan garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT bisa sebagai peluang utama bagi perusahaan. Peluang tersebut bisa dilihat agar PT MATARAM TUNGGAL GARMENT senantiasa terus berusaha meningkatkan produksi garmen secara berkelanjutan agar menjadi lebih berkualitas. Sehingga negara pembeli bertambah dan merasa tertarik untuk membeli garmen dari PT MATARAM TUNGGAL GARMENT karena kualitas produknya. Maka responden memberikan nilai : 5.

b. Pertumbuhan Pasar

Responden 1 :

Alasan : Semakin bertambah penduduk, kebutuhan terhadap garmen meningkat. Sebagai contoh : semakin banyak pertumbuhan penduduk dan perkembangan zaman, maka semakin banyak pula orang membutuhkan pakaian. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, maka PT MATARAM TUNGGAL GARMENT perlu mengolah garmen semaksimal mungkin untuk mendapatkan kualitas yang bagus. Jadi pertumbuhan pasar bisa sebagai peluang dan bisa sebagai ancaman bagi perusahaan. Maka responden 1 memberikan nilai : 3.

Responden 2 :

Alasan : Semakin meningkatnya pertumbuhan pasar, maka pembelian produk garmen di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT semakin

meningkat. Hal ini disebabkan banyaknya kebutuhan masyarakat akan garmen tersebut. Maka responden memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Dalam penjualan produk garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT sangat memperhatikan kebutuhan konsumen akan garmen yang akan diproduksi, sehingga pertumbuhan pasar merupakan peluang bagi perusahaan. Maka responden 2 memberikan nilai : 4.

Responden 3 :

Alasan : Pertumbuhan pasar berpengaruh pada penjualan garmen di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT yang dibeli oleh negara-negara pembeli. Meningkatnya kebutuhan garmen maka akan meningkat juga pendapatan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Maka responden 3 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Pertumbuhan pasar merupakan peluang perusahaan, semakin bertambah penduduk, maka semakin meningkat pula kebutuhan akan kebutuhan garmen. Jadi semakin banyak negara-negara yang membutuhkan garmen dan membeli dari PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Maka responden 3 memberikan nilai : 4.

Responden 4 :

Alasan : Pertumbuhan pasar cukup berpengaruh terhadap pertumbuhan penduduk. Semakin bertambah jumlah penduduk maka semakin meningkat akan kebutuhan garmen. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Keseimbangan peluang dan ancaman bagi perusahaan terhadap pertumbuhan pasar sangat berpengaruh. Karena perusahaan perlu

mengetahui bagaimana pertumbuhan pasar dunia terhadap kebutuhan garmen. Apabila banyak masyarakat yang membutuhkan garmen, hal tersebut dapat memudahkan PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dalam penjualan garmen. Maka responden 4 memberikan nilai : 3.

Responden 5 :

Alasan : Bertambahnya penduduk berarti akan meningkatkan kebutuhan terhadap garmen, semakin banyak orang membutuhkan gaya hidup dalam berbusana, maka produksi pakaian jadi akan semakin banyak sesuai dengan permintaan konsumen. Pakaian jadi merupakan produksi utama dari PT MATARAM TUNGGAL GARMENT yang banyak diminati oleh beberapa negara. Maka responden 5 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Meningkatnya pertumbuhan pasar, maka semakin meningkat pembeli garmen di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Pertumbuhan pasar dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah penduduk. Semakin banyak penduduk, maka semakin banyak pula kebutuhan garmen. Jadi pertumbuhan pasar merupakan peluang utama bagi perusahaan. Maka responden memberikan nilai : 5.

c. Fluktuasi Nilai Rupiah

Responden 1 :

Alasan : Penjualan garmen sangat dipengaruhi oleh fluktuasi nilai rupiah. Apabila nilai rupiah turun maka penjualan garmen akan bertambah mahal, dan sebaliknya apabila nilai rupiah naik penjualan garmen menjadi murah.

Hal ini dikarenakan harga garmen disesuaikan dengan standar Dollar. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Fluktuasi nilai rupiah seimbang antara peluang dan ancaman bagi perusahaan. Peluangnya bisa meningkatkan pendapatan bagi perusahaan dalam penjualan garmen, karena harga garmen sesuai dengan standar Dollar. Ancamannya apabila nilai rupiah meningkat maka harga garmen menjadi murah. Maka responden 1 memberikan nilai : 3.

Responden 2 :

Alasan : Fluktuasi nilai rupiah terkadang kurang berpengaruh pada penjualan garmen. Naik atau turunnya rupiah terhadap Dollar tidak berpengaruh banyak, selama PT MATARAM TUNGGAL GARMENT memiliki kemampuan membaca pasar dengan baik dan bisa memanfaatkannya peluang yang ada. Maka responden 2 memberi bobot : 0,1.

Alasan : PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dalam penjualan garmen juga memperhatikan fluktuasi nilai rupiah. Maka responden 2 memberikan nilai : 4.

Responden 3 :

Alasan: Apabila nilai rupiah turun, maka PT MATARAM TUNGGAL GARMENT akan menjual garmennya dalam jumlah banyak. Sebaliknya apabila nilai rupiah naik, maka PT MATARAM TUNGGAL GARMENT akan menjual garmennya dengan jumlah sedikit dan sisanya akan dijual

apabila harga garmen dunia kembali membaik. Maka responden 3 memberi bobot : 0,2.

Alasan : Untuk meningkatkan pendapatan bagi perusahaan, PT MATARAM TUNGGAL GARMENT perlu mengamati harga garmen dunia. Karena harga garmen menyesuaikan dengan standar Dollar. Maka responden memberikan nilai : 4.

Responden 4 :

Alasan : Fluktuasi nilai rupiah agak berpengaruh pada perusahaan, karena harga garmen ditentukan oleh pasar dunia dengan memakai standar Dollar. Sehingga fluktuasi nilai rupiah sedikit berpengaruh. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,15.

Alasan : Fluktuasi nilai rupiah seimbang antara peluang dan ancaman bagi perusahaan. Peluangnya bisa meningkatkan pendapatan bagi perusahaan dalam penjualan garmen, karena harga garmen sesuai dengan standar Dollar. Ancamannya apabila nilai rupiah meningkat maka harga garmen menjadi murah. Maka responden 4 memberikan nilai : 3.

Responden 5 :

Alasan : Dalam penjualan garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT memperhatikan fluktuasi nilai rupiah. Karena harga garmen ditentukan oleh pasaran dunia memakai standar Dollar, sehingga fluktuasi nilai rupiah cukup berpengaruh. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Fluktuasi nilai rupiah menggambarkan peluang perusahaan untuk dapat menjual garmen semaksimal mungkin. Dengan penjualan garmen semaksimal mungkin, maka bisa meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Maka responden 5 memberikan nilai : 4.

d. Sumber Bahan Baku

Responden 1 :

Alasan : Sumber bahan baku garmen berasal dari bahan baku kain, kulit, wol, dll. Sedangkan bahan baku tambahan adalah aksesoris seperti kancing, retsleting, renda-renda, label dan lain-lain. Untuk mendapatkan kualitas garmen yang baik, maka pengolahan bahan baku secara baik juga dilakukan di setiap proses produksinya. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,15.

Alasan : Bahan baku yang berkualitas baik akan menghasilkan garmen berkualitas yang baik juga. Sebaliknya, bahan baku yang kurang baik akan menghasilkan garmen yang kualitasnya kurang baik juga. Maka responden 1 memberikan nilai : 3.

Responden 2 :

Alasan : Sumber bahan baku garmen berpengaruh pada kualitas garmen. Apabila bahan baku baik, maka akan menghasilkan kualitas garmen yang bagus. Maka responden 2 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Bahan baku dan cara produksi berpengaruh pada kualitas garmen. Bahan baku yang bagus akan menghasilkan kualitas garmen yang baik dan hal ini bisa membuat pembeli merasa puas, sehingga penjualan garmen

akan semakin meningkat dan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.

Maka responden memberikan nilai : 4.

Responden 3 :

Alasan : Semakin banyak penyediaan bahan baku, maka semakin banyak juga produksi garmen yang dihasilkan. Banyaknya bahan baku dan produksi garmen akan mempengaruhi penjualan dan bisa menambah keuntungan bagi perusahaan. Maka responden 3 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Untuk menghasilkan kualitas garmen yang bagus maka perlu pengolahan bahan baku yang semaksimal mungkin. Jadi sumber bahan baku merupakan peluang bagi perusahaan. Maka responden 3 memberikan nilai : 4.

Responden 4 :

Alasan : Bahan baku yang baik bisa menghasilkan kualitas garmen yang bagus. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,15.

Alasan : Sumber bahan baku bisa sebagai peluang bagi perusahaan. Peluangnya apabila bahan baku menghasilkan kualitas garmen yang bagus, maka akan mempermudah dalam penjualan produk garmen dan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Maka responden memberikan nilai : 4.

Responden 5 :

Alasan : Pemilihan dan pengolahan bahan baku yang baik akan menunjang tercapainya kualitas produksi garmen yang bagus.. Maka responden memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Untuk menghasilkan kualitas garmen yang bagus maka perlu pengolahan bahan baku yang semaksimal mungkin. Jadi sumber bahan baku merupakan peluang utama bagi perusahaan. Maka responden 5 memberikan nilai : 5.

e. Lingkungan Persaingan

Responden 1 :

Alasan : PT MATARAM TUNGGAL GARMENT sebagian besar memproduksi pakaian jadi dan sebagian lagi perlengkapan pakaian. Maka responden 1 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Lingkungan persaingan merupakan peluang utama perusahaan. Melihat kebutuhan garmen dunia mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi yang selalu dibutuhkan oleh konsumen meningkat. Maka responden memberikan nilai : 5.

Responden 2 :

Alasan : Mengingat makin tingginya kebutuhan pakaian jadi yang dibutuhkan, maka PT MATARAM TUNGGAL GARMENT selalu memproduksi banyak jika menjadi pilihan atau keinginan konsumen. Maka responden 2 memberikan bobot : 0,2.

Alasan : Untuk memperlancar penjualan garmen, PT MATARAM TUNGGAL GARMENT mengutamakan produksi pakaian jadi. Karena pakaian jadi merupakan sudah menjadi kebutuhan pokok bagi setiap orang. Maka responden 2 memberikan nilai : 5.

Responden 3 :

Alasan : PT MATARAM TUNGGAL GARMENT banyak memproduksi jenis garmen, tetapi yang sangat diminati oleh negara pembeli adalah jenis garmen pakaian jadi. Jadi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT lebih memfokuskan produksinya dalam jenis garmen pakaian jadi. Maka responden 3 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Dalam penjualan garmen PT MATARAM TUNGGAL GARMENT selalu melihat akan jenis garmen yang dibutuhkan oleh negara-negara pembeli. Dengan demikian meningkat juga penjualan produknya bagi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT. Maka responden 3 memberikan nilai : 5.

Responden 4 :

Alasan : Garmen yang diproduksi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT banyak diminati oleh negara-negara pembeli. PT MATARAM TUNGGAL GARMENT dalam memproduksi garmen difokuskan menjadi pakaian jadi. Pakaian jadi merupakan kebutuhan bagi orang banyak. Maka responden 4 memberikan bobot : 0,15.

Alasan : Lingkungan persaingan di PT MATARAM TUNGGAL GARMENT bisa sebagai peluang dan ancaman. Karena PT MATARAM TUNGGAL GARMENT perlu memfokuskan produksinya sesuai dengan kebutuhan garmen dunia. Apabila tidak bisa memproduksi garmen yang dibutuhkan oleh negara pembeli, bisa merugikan perusahaan itu sendiri. Maka responden 4 memberikan nilai : 3.

Responden 5 :

Alasan : Untuk mengatasi persaingan, PT MATARAM TUNGGA GARMENT selalu melakukan pengawasan kualitas baik itu bahan baku maupun desain sehingga kualitas produk akan tetap terjaga dengan baik. Dengan demikian produk garmen PT MATARAM TUNGGA GARMENT banyak diminati oleh konsumen, jadi bisa meningkatkan pendapatan perusahaan. Maka responden 5 memberikan bobot : 0,25.

Alasan : Lingkungan persaingan bisa sebagai peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam merebut pangsa pasar pembeli garmen, baik itu di dalam maupun di luar negeri. Karena yang diutamakan oleh pembeli garmen adalah kualitas produk, harga jual, dan ketepatan delivery. Apabila PT MATARAM TUNGGA GARMENT tidak bisa memenuhi ketiga faktor diatas, bisa mengalami kalah persaingan. Maka responden 5 memberikan nilai : 3.

Tabel 4.3
Penilaian Indikator Variabel Eksternal

Indikator Eksternal	Bobot					Rata-rata	Nilai					Rata-rata
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Besarnya pasar	0,15	0,2	0,3	0,2	0,25	0,22	3	5	5	4	5	4,4
Pertumbuhan pasar	0,25	0,2	0,2	0,2	0,15	0,21	3	4	4	3	4	3,8
Fluktuasi nilai rupiah	0,2	0,1	0,2	0,15	0,2	0,17	3	4	4	3	4	3,6
Sumber bahan baku	0,15	0,2	0,25	0,2	0,2	0,19	3	4	4	4	5	4
Lingkungan persaingan	0,2	0,2	0,25	0,15	0,25	0,21	5	5	5	3	3	4,2
Total						1,00	Total					20

4.3. Perhitungan Nilai Tertimbang

Setelah melakukan penilaian bobot dan nilai terhadap indikator variabel internal dan indikator variabel eksternal perusahaan, maka dilakukan perhitungan nilai tertimbang dengan cara mengalikan antara bobot dan nilai masing-masing indikator-indikator variabel internal maupun eksternal.

4.3.1 Nilai Tertimbang Variabel Internal

Dari penilaian variabel internal yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh nilai tertimbang sebagai berikut :

Tabel 4.4
Nilai tertimbang variabel internal

No	Indikator Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Pangsa Pasar	0,26	4,4	1,14
2	Kualitas produk	0,29	4,2	1,22
3	Kualitas karyawan	0,23	3,6	0,83
4	Kuantitas produk	0,22	4	0,88
Total		1,00	16,2	4,07

Sumber : Data primer diolah, 2011.

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh, dengan nilai tertimbang sebesar 4,07 menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kekuatan bisnis tingkat tinggi. Kekuatan internal perusahaan menjanjikan perusahaan akan terus maju pada saat sekarang maupun beberapa tahun yang akan datang. Meskipun terlihat beberapa kelemahan pada sektor-sektor tertentu, tetapi perusahaan mampu untuk meminimalisir hal tersebut dengan kekuatan pada sektor potensial lainnya.

4.3.2 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Dari penilaian variabel eksternal yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh nilai tertimbang sebagai berikut :

Tabel 4.5
Nilai tertimbang variabel eksternal

No	Indikator Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	Besarnya pasar	0,22	4,4	0,97
2	Pertumbuhan pasar	0,21	3,8	0,80
3	Fluktuasi nilai rupiah	0,17	3,6	0,61
4	Sumber bahan baku	0,19	4	0,76
5	Lingkungan persaingan	0,21	4,2	0,88
Total		1,00	20	4,02

Sumber: Data primer diolah, 2011.

Berdasarkan penilaian variabel eksternal diatas, perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat menjanjikan untuk terus mengembangkan kegiatan usahanya. Perusahaan akan terus bertahan dan tidak terpengaruh dengan berbagai ancaman bisnis yang kemungkinan akan muncul. Daya tarik industri yang diperoleh oleh perusahaan dengan nilai tertimbang sebesar 4,02 menunjukkan bahwa perusahaan sangat optimis terhadap kelangsungan hidup perusahaan dikemudian hari dengan banyaknya peluang yang dapat dimasuki oleh perusahaan, meskipun dihadapkan pada berbagai macam lingkungan bisnis yang cukup signifikan untuk memberikan pengaruh terhadap aktifitas bisnis.

4.4. Menentukan Posisi Bisnis

Memperkirakan posisi bisnis perusahaan dilakukan dengan cara memadukan kedua nilai tertimbang variabel internal dan eksternal.

Pembagian nilai internal dan eksternal dapat dilakukan sebagai berikut :

- Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi

Interval nilai dari perhitungan di atas dapat dengan rumus :

$$\frac{\text{Jumlah skala yang digunakan}}{\text{Jumlah kolom/ baris}} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Hasil analisis yang dilakukan dapat diaplikasi ke dalam matrik daya tarik industri untuk dapat menentukan posisi bisnis dengan cara memadukan kedua nilai tertimbang, yang tentu dari sumbu vertikal dan horizontal, seperti terlihat pada gambar berikut :

Tabel 4.6
Penilaian posisi bisnis

Kekuatan Bisnis	Daya Tarik Industri				
		Tinggi	Medium	Rendah	
	Tinggi				
	Medium				
	Rendah				
		5	3,66	2,33	1

Sumber : Data primer diolah, 2011.

4.5. Penetapan Strategi

Matrik daya tarik industri digunakan untuk menganalisa posisi bisnis PT MATARAM TUNGGAL GARMENT yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi tinggi yaitu pada sel investasi dan pertumbuhan yang merupakan sel tinggi diantara kedua sumbu :

Tabel 4.7
Berbagai pilihan strategi

Kekuatan Bisnis	Daya Tarik Industri			
		Tinggi	Medium	Rendah
	Tinggi	Investasi dan pertumbuhan : <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan dominasi • Investasi maksimum 	Pertumbuhan selektif : <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan selektif • Investasi agresif • Memelihara posisi ditempat lain 	Seleksi : <ul style="list-style-type: none"> • Memelihara posisi • Mencari sumber kas masuk • Investasi alakadarnya
	Medium	Pertumbuhan dan selektif : <ul style="list-style-type: none"> • Memimpin pasar berdasarkan segmen • Memperbaiki kelemahan • Membangun keunggulan 	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> • Tumbuh berdasar segmen pasar • Spesialisasi • Investasi selektif 	Panen/divestasi : <ul style="list-style-type: none"> • Pemangkasan investasi minimal • Bersiap divestasi
	Rendah	Selektif : <ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan akuisisi 	Panen/divestasi : <ul style="list-style-type: none"> • Spesialisasi mencari ceruk pasar • Mempertimbangkan keluar dari pasar 	Panen/divestasi : <ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti pemimpin pasar • Mengacaukan sumber aliran kas pesaing divestasi

Sumber : Data primer diolah, 2011.

a. Pertumbuhan dominasi

Pertumbuhan berhubungan dengan penjualan, peningkatan nilai tambah, laba, SDM dan lain sebagainya. Pemahaman pertumbuhan merupakan hal penting untuk perusahaan karena didalamnya terkandung tantangan (resiko)

dan peluang. Pada kenyataannya, upaya mencapai pertumbuhan itu dapat menjadi sulit, bahkan walaupun hanya untuk sekedar bertahan apabila tanpa skenario pertumbuhan. Karena para pesaing akan mengambil alih area yang mudah diserang yang akan dapat mengalami kemunduran. Dengan tanpa kompensasi area pertumbuhan suatu perusahaan akan lemah. Jika suatu bisnis menurun dan kehilangan kecukupan skala ekonominya, maka perusahaan itu mungkin tidak akan dapat bertahan lebih lama. Maka tujuan pertumbuhan tidak hanya untuk kelangsungan hidup sebuah perusahaan saja, tetapi memang sangat mutlak diperlukan.

Sehubungan dengan pertumbuhan ini, PT MATARAM TUNGGAL GARMENT pada saat ini memiliki kekuatan yang mendukung dalam peningkatan pertumbuhan dominasinya, yaitu :

- 1) Sebagai perusahaan yang memiliki daya saing produk garmen nasional di pasaran internasional yang tergolong tinggi.
- 2) Sarana dan prasarana produksi telah tersedia dengan baik
- 3) Image produk garment Indonesia, khususnya produksi PT MATARAM TUNGGAL GARMENT baik di dalam maupun di luar negeri telah terbentuk dengan baik.

Hal ini juga dibuktikan dengan pasar ekspor yang dilakukan oleh PT MATARAM TUNGGAL GARMENT yang antara lain ke negara USA, Kanada, Rusia dan beberapa negara di kawasan Eropa. Selain pasar luar negeri, PT MATARAM TUNGGAL GARMENT juga memasarkan produk garmennya dipasar dalam negeri. Hal inilah yang tentu saja

mencerminkan bahwa perusahaan memiliki peluang untuk terus berkembang dan pertumbuhan dominasi yang pesat adalah tinggi.

b. Investasi maksimum

Sektor industri telah menjadi tulang punggung pembangunan nasional, proses industrialisasi ini akan lebih dimantapkan sebagai penggerak utama laju pertumbuhan ekonomi dan perluasan lapangan kerja. Selain itu industrialisasi di Indonesia diarahkan untuk mendorong peningkatan investasi. PT MATARAM TUNGGAL GARMENT harus dapat mengalokasikan dananya kepada bagian-bagian tertentu yang dirasakan paling penting dan dapat memberikan hasil yang maksimum bagi perusahaan, menginvestasikan kepada hal-hal yang benar-benar dibutuhkan atau diperlukan untuk perkembangan usaha bisnis yang dijalankan seperti perluasan pasar sebagai akibat dari adanya penambahan terhadap permintaan produk perusahaan. Ini dirasakan penting karena perusahaan sedang mengalami perkembangan yang cukup signifikan sehingga tidak menutup kemungkinan akan bertambahnya pangsa pasar perusahaan yang nantinya akan meningkatkan permintaan. Tetapi perusahaan juga harus lebih berhati-hati dalam mengalokasikan dananya, hal ini harus benar-benar direncanakan dengan sebaik mungkin dan melalui pemikiran yang matang agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan unit usaha yang sangat membutuhkan kucuran dan pengembangan dana yang dikeluarkan tidak akan hanya menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Dalam artian dana yang diinvestasikan harus tepat guna serta dapat menyelesaikan

permasalahan. Hal ini tentu saja mencerminkan bahwa perusahaan yang mampu menginvestasikan dananya secara maksimal, dalam perkembangannya baik jangka pendek maupun jangka panjang akan mampu memberikan keuntungan yang besar sebagai akibat atau hasil dari investasi yang telah dilakukan perusahaan pada sumber-sumber faktor produksi yang menguntungkan.



BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut yaitu :

1. Dari analisis tersebut diperoleh nilai tertimbang variabel internal sebesar 4,07 yang mencakup pangsa pasar, kualitas produk, kualitas karyawan, kuantitas produk. Sedangkan nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 4,02 yang mencakup peluang besarnya pasar, pertumbuhan pasar, fluktuasi nilai rupiah, sumber bahan baku, lingkungan persaingan. Posisi bisnis PT MATARAM TUNGGAL GARMENT adalah pada posisi tinggi, hal ini diketahui dengan menggunakan analisis matrik daya tarik industri.
2. Dengan posisi bisnis PT MATARAM TUNGGAL GARMENT yang berada pada posisi tinggi, maka posisi tersebut berada pada sel investasi dan pertumbuhan yang menerapkan strategi tumbuh berdasarkan pertumbuhan dominasi dan investasi maksimum.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Diharapkan perusahaan melakukan strategi tumbuh berdasarkan pertumbuhan dominasi. Yaitu dengan cara melakukan ekspansi pasar ke beberapa area pemasaran yang belum dimasuki dan terus menghasilkan

inovasi produk secara terus-menerus, menciptakan keunggulan bersaing produk industri garmen sesuai selera masyarakat, mampu mengoptimalkan strategi produk, harga, dan promosi secara sinergis sehingga produk yang dihasilkannya mempunyai keunggulan bersaing dari segi harga dan kualitas produk juga menjadi *customize* di mata konsumen, meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi baru.

2. Menetapkan strategi investasi maksimum dalam mengalokasikan dana kepada bagian-bagian yang memerlukan adanya pemeliharaan dan pengembangan produk garmen secara berkelanjutan agar perusahaan tetap bisa membangun keunggulan kompetitif di pasar global, dalam hal ini perluasan pasar dirasakan perlu untuk menyikapi kenaikan permintaan produk garmen PT MATARAM TUNGGA GARMENT dari negara-negara pembeli garmen.

DAFTAR PUSTAKA

- Craves, D. W. (1996). *Pemasaran Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Dewi, R. (2003). *Strategi PT. Ahad. Net Internasional Solo Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Gant, R.M. (1996). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknis, Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (1995). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian*. Jilid 1. Edisi kedelapan. Jakarta: Salemba Empat Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jilid 1. Edisi kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Pearce dan Robinson. (1997). *Manajemen, Strategi, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Setiaji, T. (2003). *Strategi Pemasaran Pada PT. Bangun Sejahtera Abadi Di Salatiga Jawa Tengah*. Skripsi Sarjana (Tidak Dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Stanton, J.W. (1993). *Prinsip Pemasaran*. Edisi Ketujuh. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Suwarsono. (1996). *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Tjiptono, F. (1997). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andy.

LAMPIRAN



Kpd Yth:

Bapak/Ibu Direktur PT Mataram Tunggal Garment

Di tempat

Bersama surat ini, saya bermaksud meminta izin kepada bapak/ibu untuk mengisi angket yang saya lampirkan. Angket ini dibutuhkan sebagai pengambilan data yang saya butuhkan untuk keperluan menyelesaikan tugas akhir saya yang berjudul:

“ STRATEGI PEMASARAN GARMEN PT MATARAM TUNGGAL GARMENT ”

Jawaban yang lengkap akan sangat membantu saya dalam keberhasilan penelitian ini. Dengan melakukan penelitian ini saya tidak mempunyai maksud dan tujuan apapun kecuali kepentingan ilmiah semata.

Demikian surat permohonan izin yang saya ajukan. Atas berkenannya bapak/ibu mengisi angket, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Muhammad Haykal

Mohon kepada bapak/ibu dapat mengisi bobot faktor-faktor internal dibawah ini. Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut:

- Bobot 0,00 menunjukan : (sangat tidak penting)
- Bobot 0,05 menunjukan : (tidak penting)
- Bobot 0,1 menunjukan : (kurang penting)
- Bobot 0,15 menunjukan : (agak penting)
- Bobot 0,2 menunjukan : (cukup penting)
- Bobot 0,25 menunjukan : (penting)
- Bobot 0,3 menunjukan : (sangat penting)

Variabel internal bobot

Indikator Internal	Bobot
1. Pangsa pasar	
2. Kualitas produk	
3 . Kualitas karyawan	
4. Kuantitas produk	
Total	

Mohon kepada bapak/ibu dapat mengisi nilai-nilai faktor internal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai 1 menunjukan : Kelemahan utama perusahaan
2. Nilai 2 menunjukan : Kelemahan perusahaan
3. Nilai 3 menunjukan : Kelemahan kekuatan relatif seimbang
4. Nilai 4 menunjukan : Kekuatan perusahaan
5. Nilai 5 menunjukan : Kekuatan utama perusahaan

Variabel internal nilai

Indikator Internal	Nilai
1. Pangsa pasar	
2. Kualitas produk	
3 . Kualitas karyawan	
4. Kuantitas produk	
Total	

Mohon kepada bapak/ibu dapat mengisi bobot faktor-faktor eksternal dibawah ini. Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut:

- Bobot 0,00 menunjukan : (sangat tidak penting)
- Bobot 0,05 menunjukan : (tidak penting)
- Bobot 0,1 menunjukan : (kurang penting)
- Bobot 0,15 menunjukan : (agak penting)
- Bobot 0,2 menunjukan : (cukup penting)
- Bobot 0,25 menunjukan : (penting)
- Bobot 0,3 menunjukan : (sangat penting)

Variabel eksternal bobot

Indikator Eksternal	Bobot
1. Besarnya pasar	
2. Pertumbuhan pasar	
3 . Fluktuasi nilai rupiah	
4. Sumber bahan baku	
5. Lingkungan persaingan	
Total	

Mohon kepada bapak/ibu dapat mengisi nilai-nilai faktor eksternal dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Nilai 1 menunjukan : Kelemahan utama perusahaan
2. Nilai 2 menunjukan : Kelemahan perusahaan
3. Nilai 3 menunjukan : Kelemahan kekuatan relatif seimbang
4. Nilai 4 menunjukan : Kekuatan perusahaan
5. Nilai 5 menunjukan : Kekuatan utama perusahaan

Variabel eksternal nilai

Indikator Eksternal	Nilai
1. Besarnya pasar	
2. Pertumbuhan pasar	
3 . Fluktuasi nilai rupiah	
4. Sumber bahan baku	
5. Lingkungan persaingan	
Total	