

Analisis Penetapan Strategi Perusahaan Dengan Matriks Internal Eksternal pada Industri Konveksi Busana Muslim di Kabupaten Tegal – Jawa Tengah

ABSTRAK
Mahben Jalil

Tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui strategi yang tepat bagi Industri Konveksi Busana Muslim menurut Matriks Internal Eksternal. Memilih Industri Konveksi Busana Muslim sebagai obyek penelitian, karena di tengah persaingan yang semakin ketat perusahaan ini dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Perkembangan yang dialami Industri Konveksi Busana Muslim diikuti munculnya pesaing yang memiliki keamanan dalam hal penawaran produk berupa bahan/kain jadi. Dalam menghadapi persaingan itu Industri Konveksi Busana Muslim tentunya membutuhkan analisis perencanaan strategis, karena akan mempermudah perusahaan dalam merumuskan alternatif strategi yang dapat digunakan pada masa mendatang. Tujuannya adalah untuk memantapkan posisi Industri Konveksi Busana Muslim di pasar industri konveksi di Kabupaten Tegal - Jawa Tengah.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui metode wawancara dan pertanyaan yang diisi oleh manajer perusahaan sebagai responden. Data variabel faktor internal dan variabel faktor eksternal yang sudah dianalisis menghasilkan skor akhir dan kemudian dipetakan pada Matriks Internal Eksternal. Skor akhir pada faktor internal dan eksternal pada Matriks Internal Eksternal akan menunjukkan strategi yang dapat dilakukan Industri Konveksi Busana Muslim

Berdasarkan analisis data total skor faktor internal 3,68 dan total skor faktor eksternal 3,77 yang dipetakan pada Matriks Internal Eksternal, menunjukkan bahwa posisi strategis Industri Konveksi Busana Muslim berada pada sel 1. Jadi kesimpulan utama yang dapat diambil, strategi yang tepat bagi Industri Konveksi Busana Muslim berdasarkan posisi strategis perusahaan pada Matriks Internal Eksternal adalah Strategi Pertumbuhan Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal. Melalui strategi ini perusahaan dapat melakukan perluasan bidang usaha dengan cara menjalin kerjasama dengan supplier (backward integration) bahkan baku yang lebih berkualitas untuk memenuhi ketersediaan bahan baku yang diperlukan atau dengan cara menambah jaringan distribusi (forward integration) dengan tujuan memantapkan ciri khas produk Industri Konveksi Busana Muslim kepada konsumen.

Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan yang memasuki persaingan dalam dunia bisnis mempunyai satu kepentingan yang sama yaitu untuk memperoleh laba. perusahaan yang memproduksi barang dan jasa yang sejenis dan memasuki segmen pasar yang sama, berusaha untuk mendapatkan bagian terbesar atau menguasai pangsa pasar tersebut. Perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain saling beradu strategi untuk mendapatkan pangsa pasar terbesar. Setiap

perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan serta strategi yang berbeda dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman bisnis. Kekuatan suatu perusahaan dapat mendorong perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan lingkungan sebaik-baiknya atau dapat menghadapi tantangan lingkungan dengan kemampuan yang lebih tinggi, sehingga dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, kelemahan suatu perusahaan dapat menghalangi pemanfaatan kesempatan lingkungan

atau memperlama perusahaan di dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, setiap perusahaan khususnya Industri Konveksi Busana Muslim membutuhkan analisis perencanaan strategis, karena analisis ini mempermudah perusahaan dalam merumuskan alternatif strategis yang dapat digunakan pada masa yang akan datang. Perencanaan strategis tersebut berupa analisis faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, dan analisis faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Analisis faktor internal-eksternal ini digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan sebagai dasar dalam menghadapi peluang dan ancaman yang mungkin terjadi. Jika sudah diketahui lebih mendalam tentang faktor internal dan eksternal perusahaan yang ada, maka diharapkan dapat diketahui strategi yang tepat bagi Industri Konveksi Busana Muslim.

Demikian juga yang dialami oleh Industri Konveksi Busana Muslim sebagai produsen Konveksi yang terletak di Kabupaten Tegal-Jawa Tengah. Kabupaten Tegal yang memiliki beberapa industri konveksi, seperti Industri Konveksi Busana Muslim yang produknya antara lain busana muslim anak-anak, dewasa, (pria-wanita). Dengan semakin ketatnya persaingan dalam industri ini saat ini, menuntut Industri Konveksi Busana Muslim untuk dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Berdasarkan dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui strategi perusahaannya antara lain dengan Matriks Internal Eksternal. Hal ini diperlukan karena dengan mengetahui posisi strategis perusahaan pada Matriks Internal Eksternal maka dapat diketahui strateginya dan setidaknya Industri Konveksi Busana Muslim dapat mengatasi persaingan dengan memperluas pangsa pasarnya, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidup. Dari alasan diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan

yang dihadapi perusahaan dengan mengambil judul: **Analisis Penetapan Strategi Perusahaan Dengan Matriks Internal Eksternal Pada Industri Konveksi Busana Muslim di Kabupaten Tegal-Jawa Tengah.**

B. Identifikasi Masalah

Kekuatan suatu perusahaan dapat mendorong perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan lingkungan sebaik-baiknya atau dapat menghadapi tantangan lingkungan dengan kemampuan yang lebih tinggi, sehingga dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, setiap perusahaan khususnya Industri Konveksi Busana Muslim membutuhkan analisis perencanaan strategis, karena analisis ini mempermudah perusahaan dalam merumuskan alternatif strategis yang dapat digunakan pada masa yang akan datang. Dari masalah tersebut maka penulis mengidentifikasi sebagai berikut :

1. Promosi untuk produk yang akan dipasarkan.
2. Memasang iklan sehingga produk lebih mudah dikenal masyarakat.
3. Keinginan konsumen yang terpenuhi.
4. Meningkatkan SDM yang lebih baik untuk para karyawan.
5. Kualitas produk yang lebih baik dari pesaing.
6. Pemasaran suatu produk dari perusahaan dapat menguasai pangsa pasar.
7. Masuknya pesaing baru dengan usaha sejenis.
8. Laba merupakan salah satu tujuan perusahaan memasarkan suatu produk.

Setelah mengidentifikasi permasalahan selanjutnya penulis membuat batasan permasalahan, karena masalah yang diteliti cukup luas.

C. Batasan Masalah

Agar tujuan penelitian dapat tercapai maka penulis membatasi

penelitian dengan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Keinginan konsumen yang terpenuhi.
2. Kualitas produk yang lebih baik dari pesaing.
3. Masuknya pesaing baru dengan usaha sejenis.

D. Rumusan Masalah

Penulis merumuskan masalah sebagai berikut: "Strategi apakah yang tepat untuk dijalankan oleh perusahaan dengan Matriks Internal Eksternal pada Industri Konveksi Busana Muslim?"

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah "untuk mengetahui strategi yang tepat untuk dijalankan oleh perusahaan dengan Matriks Internal Eksternal pada Industri Konveksi Busana Muslim."

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Lembaga

Dapat bermanfaat bagi mahasiswa sebagai pedoman dan penambahan untuk referensi. Dan dapat digunakan untuk memperluas wawasan dan menambah pengetahuan dibidang strategi pemasaran dengan membandingkan teori dari bangku kuliah dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi diperusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan masukan dimana hasil penelitian ini bias digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijaksanaan selanjutnya, mengenai strategi pemasaran yang tepat dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

G. Landasan Teori

Matriks Internal Eksternal adalah suatu matriks yang digunakan untuk mengetahui strategi alternatif yang dapat dilakukan suatu perusahaan. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh strategi bisnis yang lebih jelas atau detail berdasarkan faktor

internal dan eksternal perusahaan pada posisi strategis perusahaan di Matriks Internal Eksternal. (Freddy Rangkuti, 2002:42) Perusahaan sebelum menggunakan Matriks Internal Eksternal dalam penentuan strategi, terlebih dahulu mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dengan menganalisis keunggulan dan kelemahan perusahaan diharapkan ada perbaikan dalam perusahaan untuk memperbaiki kelemahan tersebut dan semakin meningkatkan keunggulan perusahaan (Freddy Rangkuti, 2002:26). Sebelum strategi ditetapkan, perencanaan strategi juga harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman (Suwarsono, 1994:137). Peluang dan ancaman yang akan dimonitor harus ditentukan karena dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang.

Metode Penelitian

a. Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah Industri Konveksi Busana Muslim yang beralamatkan di Jalan Raya Selatan No.123 Banjaran, Slawi-Tegal, Jawa Tengah.

b. Jenis data

1. Data Primer : merupakan informasi yang dikumpulkan terutama untuk tujuan investigasi yang sedang dilakukan.
2. Data Sekunder : merupakan informasi yang dikumpulkan bukan untuk kepentingan study yang sedang dilakukan saat ini tetapi untuk beberapa tujuan lain.

c. Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah manajer puncak Industri Konveksi Busana Muslim. Karena responden tersebut mengetahui kebijakan dalam penentuan strategi

menganalisis keputusan.

d. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi adalah mengadakan pengamatan secara langsung dan pencatatan terhadap obyek yang akan diteliti. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi responden yang sesuai dengan segmen sasarannya.
2. Wawancara merupakan salah satu cara pengumpulan data melalui Tanya jawab secara langsung dengan pihak yang bersangkutan. Wawancara tersebut dilakukan dengan manajer puncak perusahaan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, yaitu data faktor internal dan eksternal Industri Konveksi Busana Muslim.
3. Study Pustaka Merupakan suatu cara pengumpulan data melalui buku-buku ekonomi manajemen yang ada di perpustakaan, dan sumber-sumber lain yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

e. Variabel Penelitian

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data variabel internal dan eksternal Industri Konveksi Busana Muslim sebagai data utama. Data lain yang diperlukan adalah data tentang gambaran umum perusahaan meliputi berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data produksi dan data pemasaran.

1. Variabel Internal, terdiri dari:
 - a. Pangsa pasar yang luas
 - b. Keinginan konsumen yang terpenuhi
 - c. Segmen pasar yang luas
 - d. Tenaga kerja yang berkualitas
 - e. Keuntungan yang diperoleh mencapai target
 - f. Kualitas produk yang lebih baik dari pesaing
 - g. Image masyarakat yang tinggi terhadap produk

- i. Saluran distribusi yang lebih baik dari pesaing
 - j. Lokasi perusahaan yang strategis
2. Variabel Eksternal, terdiri dari:
 - a. Daya beli konsumen yang tinggi
 - b. Semakin banyak media yang dapat digunakan sebagai sarana promosi
 - c. Masuknya pesaing baru dengan usaha sejenis
 - d. Hubungan yang baik dengan pemasok
 - e. Perkembangan teknologi yang semakin pesat
 - f. Persaingan yang semakin meningkat
 - g. Keberadaan perusahaan berpengaruh pada lingkungan social
 - h. Peraturan pemerintah
 - i. Pengaruh inflasi

f. Metode Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks Internal Eksternal. Matriks Internal Eksternal digunakan untuk mengetahui posisi strategis perusahaan yang didasarkan pada Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS). IFAS adalah analisis faktor internal perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, sedangkan EFAS adalah analisis faktor eksternal perusahaan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada dalam perusahaan (Freddy Rangkuti, 2002:26). Selanjutnya dalam penyusunan matriks internal eksternal diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyusun Tabel IFAS dan EFAS. Tabel tersebut memuat kolom bobot, rating dan skor yang harus dihitung. Tabel EFAS – IFAS dapat dilihat pada tabel 2

FAKTOR INTERNAL/EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR (BOBOT X RATING)
JUMLAH	1,00		

Sumber : Freddy Rangkuti (2002:24)

Tahapan yang diperlukan dalam penyusunan Tabel IFAS - EFAS terdiri dari:

- a. Menentukan bobot pada masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Menentukan bobot masing-masing faktor internal dan eksternal CV. Duta Java Tea Industri sesuai dengan kontribusi dari manajer perusahaan berdasarkan tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut bagi perusahaan dan sesuai dengan pendapat manajer atau responden. Dengan ketentuan jumlah bobot adalah 1,00. Langkah perhitungan bobot adalah:

1. Menyusun urutan kepentingan. Variabel faktor internal dan eksternal yang sudah ada diurutkan berdasarkan tingkat kepentingan. Urutan 1 bila variabel tersebut paling penting bagi perusahaan dan urutan 10 bila variabel tersebut tidak penting.
2. Memberi nilai urutan kepentingan. Berdasarkan urutan kepentingan, variabel faktor internal dan eksternal diberikan nilai 10 untuk variabel yang paling penting dan nilai 1 untuk variabel yang tidak penting. Sehingga dapat menentukan angka pembagi untuk masing-masing variabel, yang diperoleh dari $1+2+3+4+5+6+7+8+9+10 = 55$. Angka 55 digunakan sebagai angka pembagi untuk menentukan bobot.
3. Menyusun bobot tiap variabel

Masing-masing variabel dapat ditentukan bobotnya, cara penyusunan bobot masing-masing variabel adalah:

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Nilai urutan kepentingan masing-masing variabel}}{\text{Jumlah nilai urutan kepentingan tiap variabel}}$$

Hasil perhitungan bobot untuk masing-masing variabel faktor internal dan eksternal adalah sama.

4. Menentukan rating

Menentukan rating pada masing-masing variabel, berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan strategis variabel faktor internal dan eksternal, yaitu: Sangat setuju = 5, Setuju = 4, Ragu-ragu = 3, Tidak Setuju = 2, Sangat tidak setuju = 1.

5. Menghitung skor

Setelah variabel-variabel internal diidentifikasi, langkah selanjutnya yang diperlukan adalah menghitung skor pada faktor internal dan eksternal Industri Konveksi Busana Muslim. Skor adalah hasil perkalian antara bobot dan rating.

- b. Menyusun Matriks Internal Eksternal perusahaan

Cara menyusun Matriks Internal Eksternal adalah dengan penempatan. Langkah-langkah penempatan untuk membuat tabel internal eksternal adalah jumlah skor faktor internal dipetakan pada sumbu horizontal dan jumlah skor faktor eksternal dipetakan pada sumbu vertikal. Sumbu horizontal merupakan sumbu yang

menggambarkan kekuatan pengaruh faktor eksternal bisnis yang terdiri dari beberapa indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Sedangkan sumbu vertikal menggambarkan besarnya kepentingan faktor internal perusahaan yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan pendapat manajer.

Kekuatan pengaruh faktor eksternal maupun besarnya kepentingan faktor internal diukur dengan skala Tinggi, Sedang, Rendah. Baik sumbu vertikal maupun sumbu horizontal yang menggambarkan skala kekuatan pengaruh faktor eksternal dan besarnya kepentingan faktor internal, diperoleh berdasarkan pada jawaban: Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Ragu-ragu = 3, Tidak

Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1.

Angka 0,00 sebagai angka terendah dalam Matriks Internal Eksternal, angka 5,00 pada Matriks Internal Eksternal diperoleh dari nilai rating tertinggi yaitu 5. Untuk memperoleh jumlah kriteria pemilihan strategi (sel I sampai dengan IX), maka masing-masing sumbu dibagi menjadi 3 blok secara vertikal dan horizontal.

Penentuan nilai-nilai pada sumbu vertikal dan sumbu horizontal adalah 0,00 ; 1,66 ; 3,33 ; 5,00. Nilai 1,66 diperoleh dari 5,00 dibagi 3 blok ($1/3 \times 5,00$). Nilai pada sumbu ketiga vertikal dan horizontal yaitu 3,33 diperoleh dari ($2/3 \times 5,00$). Tabel

Matriks Internal Eksternal dapat dilihat pada Tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3 Matriks Internal Eksternal

Total Skor Faktor Strategi Eksternal	5.00Tinggi	III	II	I	
	3.33Sedang	VI	V	IV	
	1.66Rendah	IX	VIII	VII	
		0 Rendah	1.66 edang	3.33 Tinggi	5.00
		Total Skor Faktor strategi Internal			

Sumber : Freddy Rangkuti(2002:42)

3. Data Internal Eksternal

Faktor internal eksternal dapat ditemukan suatu titik antara skor faktor internal dan skor faktor eksternal yang menunjukkan pilihan strategi yang dapat dilakukan perusahaan, yang ditunjukkan pada Tabel Matriks Internal Eksternal tersebut diatas. Matriks internal Eksternal Memiliki Sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi ke dalam tiga bagian titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing bagian itu adalah ditunjukkan dengan skala Tinggi, Sedang dan Rendah. Skala tersebut menunjukkan kekuatan pengaruh faktor eksternal dan besarnya kepentingan faktor internal bagi perusahaan.

Dalam Matriks Internal terdapat Sembilan sel yang terdapat pilihan strategi yang terdapat pilihan strategi yang berbeda pada setiap selnya. Pilihan strategi pada sel I – IX Matriks Internal Eksternal (Fred R. David, 1999:58;Suwarsono,1994:186) terdiri dari:

Sel I Strategi Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal adalah Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara menjalin kerjasama dengan supplier atau dengan cara menambah jaringan distribusi. Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang

pada jawaban Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Pertanyaan kedua, memberikan penilaian pada masing-masing variabel internal dan eksternal berdasarkan urutan kepentingan bagi perusahaan. Kedua pertanyaan tersebut diisi oleh manajer puncak perusahaan sebagai responden.

1. Analisis Variabel Internal

Variabel internal merupakan sejumlah variabel yang berada di dalam perusahaan dan menjadi kendali perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dan pengisian pertanyaan oleh manajer puncak Industri Konveksi Busana Muslim, ada beberapa variabel internal yang sudah ditentukan oleh responden sebagai variabel internal Industri Konveksi Busana Muslim. Variabel-variabel internal Industri Konveksi Busana Muslim tersebut yang diperlukan untuk menjadikan pertimbangan penetapan strategi dalam Matriks Internal Eksternal, antara lain:

- a. Kualitas tenaga kerja yang dimiliki perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim adalah berpendidikan dari SMU sampai dengan Sarjana dan untuk tenaga kerja yang langsung menangani proses produksi harus memiliki ketrampilan khusus yang sebelumnya diberikan pelatihan terlebih dahulu selama 2 minggu. Bagi Industri Konveksi Busana Muslim, kualitas tenaga kerja merupakan faktor yang paling penting karena dengan memiliki tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman dalam menciptakan kreatifitas maka produk yang dihasilkan inovatif dan berkualitas tinggi, sehingga dapat memberikan kepuasan bagi setiap konsumennya.
- b. Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim adalah produk yang berkualitas tinggi karena menggunakan bahan-bahan yang terbaik, peralatan yang lebih maju dan tidak menggunakan bahan pengawet. Sehingga, menghasilkan produk yang berkualitas
- c. Variasi produk yang dihasilkan perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim terdiri dari 2 jenis yang berkualitas umum dan berkualitas istimewa. Berkualitas umum memiliki 7 produk, sedangkan berkualitas istimewa memiliki 4 produk. Perusahaan selalu bersifat responsif terhadap keinginan konsumen sehingga produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan konsumen.
- d. Saluran distribusi yang dimiliki perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim menggunakan saluran distribusi langsung dan tidak langsung. Saluran distribusi langsung yaitu perusahaan langsung menjual produknya kepada konsumen akhir. Sedangkan saluran distribusi tidak langsung yaitu penjualan melalui perantara (agen, grosir, dan pengecer). Saluran distribusi Industri Konveksi Busana Muslim sudah baik, tapi kurang meluas ke beberapa daerah dan masih banyak daerah yang tingkat penjualannya masih rendah.
- e. image masyarakat terhadap produk perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim selalu menanamkan image positif terhadap produk perusahaan kepada masyarakat melalui kegiatan promosi, seperti periklanan, promosi penjualan, dan *personal selling*.
- f. Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim mencakup 20% dari industri di Indonesia. Dan Industri Konveksi Busana Muslim berusaha untuk mencapai target 50% pangsa pasar dari masyarakat Indonesia.
- g. Segmen pasar yang dituju perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim, yaitu segmen golongan berpenghasilan rendah, segmen golongan berpenghasilan menengah, segmen golongan berpenghasilan tinggi. Dengan

mengetahui tentang segmen yang dituju, maka perusahaan dapat mendisain produk yang sesuai dengan kebutuhan/keinginan konsumen. Jadi perusahaan menempatkan konsumen di tempat yang utama, dan menyesuaikan produknya untuk memuaskan konsumennya.

- h. Kemampuan perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim dalam memenuhi keinginan konsumen selalu berusaha memberikan kepuasan bagi konsumennya, dengan mengikuti keinginan konsumen untuk mengetahui produk yang seperti apa yang diinginkan oleh konsumen maka keberhasilan Industri Konveksi Busana Muslim dalam memenuhi keinginan konsumen membuat produknya sukses di pasaran.
- i. Lokasi perusahaan yang strategis Industri Konveksi Busana Muslim terletak di lokasi yang strategis, yaitu di Jalan Raya Selatan No. 123 Banjarnegara, Slawi-Tegal. Tepatnya dijalan pantura yang sangat strategis bagi arus perdagangan di daerah Jawa dan sekitarnya."
- j. Keuntungan yang diperoleh perusahaan sesuai dengan harapan perusahaan Industri Konveksi Busana Muslim sudah mencapai diatas 9 poin sesuai dengan harapan perusahaan, angka 9 poin ini menunjukkan target perusahaan terhadap keuntungan yang ingin diperoleh.

2. Analisis Variabel Eksternal

Variabel eksternal adalah sejumlah variabel yang berada diluar kendali perusahaan yang dievaluasi mampu menjadi ancaman dan peluang bagi kelangsungan kinerja perusahaan. Melalui proses diskusi dengan pimpinan Industri Konveksi Busana Muslim, ternyata variabel-variabel eksternal yang perlu dianalisis untuk menjadi pertimbangan penetapan strategi dalam Matriks Internal Eksternal, antara lain:

- a. Hubungan perusahaan dengan pemasok: Industri Konveksi Busana Muslim selalu berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku karena dengan hubungan yang

baik tersebut, perusahaan mengharapkan dapat tersedianya sumber daya bahan baku yang berkualitas baik yang dibutuhkan perusahaan. Saat ini kualitas pasokan daun teh hijau dari *supplier* tidak selalu bagus, dan anak perusahaan Duta Agrinti yang khusus memberikan kebutuhan daun teh tidak dapat mencukupi kebutuhan pabrik dan untuk mencukupi kebutuhannya, perusahaan masih bergantung pada *supplier*.

- b. Perkembangan teknologi yang digunakan perusahaan, Teknologi yang digunakan dalam proses produksi pembuatan teh kering mengalami perkembangan, salah satunya teknologi dari Jepang yang mampu memproduksi teh kering tanpa menggunakan bahan-bahan pengawet. Hal ini diresponi oleh Industri Konveksi Busana Muslim untuk menggunakan teknologi tersebut. Karena pada jaman yang sudah maju ini, masyarakat sudah tahu akan perlunya menjaga agar mereka memerlukan produk yang lebih baik.
- c. Masuknya pesaing baru dengan usaha sejenis Pesaing baru dengan usaha sejenis tidak membuat Industri Konveksi Busana Muslim khawatir karena Industri Konveksi Busana Muslim merasa sudah memiliki konsumen yang loyal, tetapi perusahaan tetap waspada dengan mempertahankan konsumennya dan selalu mengikuti selera konsumen.
- d. Daya beli konsumen terhadap produk perusahaan. Daya beli konsumen terhadap teh kering semakin meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini dikarenakan pada umumnya masyarakat Indonesia gemar mengonsumsi teh sebagai minuman sehari-hari, begitu juga yang dialami oleh Industri Konveksi Busana Muslim dengan meningkatnya penjualan sebesar 15% setiap tahunnya.

- e. Media promosi yang digunakan perusahaan Media promosi yang dapat digunakan perusahaan untuk mempromosikan produknya saat ini semakin beragam, dan media cetak sampai media elektronik. Media yang digunakan Industri Konveksi Busana Muslim sebagai sarana promosi antara lain: media cetak (surat kabar, majalah), radio, pamflet-pamflet yang dipasang dipinggir jalan. Dan sarana promosi lainnya adalah menjadi sponsor dalam suatu acara tertentu, dan memberikan souvenir berupa topi, kaos, payung dan sebagainya.
- f. Inflasi dapat menjadi ancaman bagi perusahaan Terjadinya inflasi sangat berpengaruh pada perusahaan, karena dapat mengakibatkan kenaikan biaya tenaga kerja, bahan baku, dan komponen lainnya, sehingga dapat menaikkan harga jual produk.
- g. Persaingan yang dihadapi perusahaan Semakin banyak perusahaan yang mempunyai kesamaan tujuan dan penawaran produk membuat persaingan semakin ketat, begitu juga yang dirasakan Industri Konveksi Busana Muslim saat ini. Persaingan yang dihadapi saat ini semakin meningkat dibandingkan periode sebelumnya, karena terbukti banyak bermunculan produk-produk teh baru yang inovatif.
- h. Keberadaan perusahaan menimbulkan pengaruh lingkungan sosial yang baik Keberadaan Industri Konveksi Busana Muslim dalam lingkungan sosial dapat diterima dengan baik, dan sangat didukung oleh lingkungan sosial. Hal tersebut terbukti bahwa sampai saat ini Industri Konveksi Busana Muslim masih berdiri, dan berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan lingkungan sosial. Seperti halnya menjadi sponsor suatu acara tertentu di lingkungan sosial setempat atau lingkungan secara luas.
- i. Peraturan pemerintah sangat berpengaruh bagi perkembangan perusahaan. Peraturan pemerintah

dapat menjadi peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Kebijakan pemerintah seringkali menciptakan kesempatan dan bisnis baru tetapi kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Dalam hal ini Industri Konveksi Busana Muslim selalu mengamati lingkungan pemerintah, contohnya seperti kebijakan pemerintah akan ljin perusahaan atau kebijakan pemerintah akan pajak penghasilan. Oleh karena itu, perusahaan mencoba untuk selalu menyesuaikan dirinya dengan setiap kebijakan pemerintah.

3. Analisis Matriks Internal Eksternal

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks Internal Eksternal. Matriks Internal Eksternal digunakan untuk mengetahui posisi strategis perusahaan yang didasarkan pada Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS). IFAS adalah analisis faktor internal perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, sedangkan EFAS adalah analisis faktor eksternal perusahaan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada dalam perusahaan (Freddy Rangkuti, 2002:26). Variabel faktor internal dan eksternal Industri Konveksi Busana Muslim yang telah diperoleh kemudian disusun pada tabel EFAS dan IFAS. Langkah-langkah penyusunannya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan bobot pada masing-masing faktor internal dan faktor eksternal Industri Konveksi Busana Muslim sesuai dengan data yang sudah diperoleh dari manajer puncak perusahaan berdasarkan tingkat kepentingan faktor-faktor tersebut bagi perusahaan. Dengan ketentuan jumlah bobot adalah 1,00. langkah perhitungan bobot adalah:

- 1) Menyusun urutan kepentingan Variabel faktor internal dan eksternal yang sudah ada diunitkan berdasarkan tingkat kepentingan. Urutan 1 bila variabel tersebut paling penting bagi perusahaan dan urutan 10 bila variabel tersebut tidak penting.
- 2) Memberi nilai urutan kepentingan Berdasarkan urutan kepentingan, variabel faktor internal dan eksternal diberikan nilai 10 untuk variabel yang paling penting dan nilai 1 untuk variabel yang tidak penting. Sehingga dapat menentukan angka pembagi untuk masing-masing variabel, diperoleh dari $1+2+3+4+5+6+7+8+9+10 = 55$. Angka 55 digunakan sebagai angka pembagi untuk menentukan bobot.
- 3) Menyusun bobot tiap variabel Masing-masing variabel dapat ditentukan bobotnya, cara penyusunan bobot masing-masing variabel adalah :

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Nilai urutan kepentingan masing-masing variabel}}{\text{Jumlah nilai urutan kepentingan tiap variabel}}$$

Perhitungan bobot untuk masing-masing variabel faktor internal dan eksternal adalah sama dan perhitungan bobot tersebut akan digunakan untuk menghitung skor IFAS dan EFAS. (Perhitungan bobot variabel internal dan eksternal dapat dilihat pada tabel 4 di halaman 65 dan tabel 5 di halaman 66)

- b. Menentukan Rating pada masing-masing variabel ditentukan berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan strategis variabel faktor internal dan eksternal yaitu Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Ragu-ragu = 3, Tidak Setuju = 2, Sangat Tidak Setuju = 1. Rating yang sudah ditentukan dari variabel internal dan eksternal akan dikalikan dengan bobot untuk menghasilkan skor IFAS dan EFAS (Penentuan rating dapat dilihat pada tabel 6).

Tabel 4 Perhitungan Bobot Variabel Internal Industri Konveksi Busana Muslim

NO	VARIABEL INTERNAL	Urutan Kepentingan	Nilai Urutan	Perhitung an	Bobot
1.	Tenaga kerja yang berkualitas	1	10	10/55	0,18
2.	Kualitas produk yang lebih baik dari pesaing	2	9	9/55	0,16
3.	Produk yang bervariasi	3	8	8/55	0,14
4.	Saluran distribusi yang lebih baik dari pesaing	4	7	7/55	0,12
5.	Image masyarakat yang tinggi terhadap produk	5	6	6/55	0,10
6.	Pangsa pasar yang luas	6	5	5/55	0,09
7.	Segmen pasar yang besar	7	4	4/55	0,07
8.	Keinginan konsumen yang sudah dipenuhi	8	3	3/55	0,05
9.	Saluran distribusi yang lebih baik dari pesaing	9	2	2/55	0,03
10.	Keuntungan yang diperoleh mencapai target	10	1	1/55	0,01
	Total	55			1,00

Sumber: Lampiran 2

Tabel 5 Perhitungan Bobot Variabel Eksternal Industri Konveksi Busana Muslim

NO	VARIABEL EKSTERNAL	Urutan Kepentingan	Nilai Urutan	Perhitungan	Bobot
1.	Hubungan yang baik dengan pemasok	1	9	9/45	0,2
2.	Perkembangan teknologi yang semakin pesat	2	8	8/45	0,17
3.	Masuknya pesaing baru dengan usaha sejenis	3	7	7/45	0,15
4.	Daya beli konsumen yang tinggi	4	6	6/45	0,13
5.	Semakin banyak media yang dapat digunakan sebagai sarana promosi	5	5	5/45	0,11
6.	Pengaruh inflasi	6	4	4/45	0,08
7.	Persaingan yang semakin ketat	7	3	3/45	0,06
8.	Keberadaan perusahaan berpengaruh pada lingkungan sosial	8	2	2/45	0,04
9.	Peraturan pemerintah	9	1	1/45	0,02
	Total	45			1,00

Sumber: Lampiran 2

Tabel 6 Penentuan Rating

VARIABEL INTERNAL	RATING	VARIABEL EKSTERNAL	RATING
Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan cukup luas	4	Daya beli konsumen saat ini semakin meningkat dibandingkan periode sebelumnya	4
Keinginan konsumen sudah dapat dipenuhi perusahaan	3	Semakin banyaknya media yang dapat digunakan sebagai sarana promosi, sangat menguntungkan bagi perusahaan	4
Segmen pasar yang besar sudah dicapai perusahaan	3	Masuknya pesaing baru dengan usaha sejenis, berpengaruh bagi perusahaan	3
Kualitas tenaga kerja yang dihasilkan perusahaan sangat tinggi	4	Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok menguntungkan perusahaan karena dapat menjamin tersedianya bahan baku	5

uslim
 obot
 0,2
 0,17
 0,15
 0,13
 0,11
 0,08
 0,06
 0,04
 0,02
 0,00

Keuntungan yang diperoleh perusahaan sesuai dengan harapan perusahaan	4	Perkembangan teknologi yang semakin pesat dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan	4
Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan lebih baik dari pesaing	4	Persaingan yang dihadapi perusahaan saat ini semakin meningkat	4
Image masyarakat terhadap produk perusahaan sangat tinggi	4	Keberadaan perusahaan menimbulkan pengaruh lingkungan sosial yang baik	4
Variasi produk yang dihasilkan perusahaan sangat baik	4	Peraturan pemerintah sangat berpengaruh bagi perkembangan perusahaan	2
Saluran distribusi yang dimiliki perusahaan lebih baik dari pesaing	4	Inflasi dapat menjadi ancaman bagi perusahaan	3
Lokasi perusahaan yang strategis	4		

Sumber: lampiran 2

ING

- c. Menghitung Skor Setelah variabel-variabel internal diidentifikasi, langkah selanjutnya yang diperlukan adalah menghitung skor pada faktor internal dan eksternal Industri Konveksi Busana Muslim. Skor adalah hasil perkalian bobot dan rating. Skor IFAS dan EFAS dapat dilihat pada tabel 7 dan tabel 8

Tabel 7 Skor IFAS Industri Konveksi Busana Muslim

NO	VARIABEL INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR (BOBOT X RATING)
1.	Tenaga kerja yang berkualitas	0,18	4	0,72
2.	Kualitas produk yang lebih baik dari pesaing	0,16	4	0,64
3.	Produk yang bervariasi	0,14	4	0,56
4.	Saluran distribusi yang lebih baik dari pesaing	0,12	4	0,48
5.	Image masyarakat yang tinggi terhadap produk	0,10	4	0,4
6.	Pangsa pasar yang luas	0,09	4	0,36
7.	Segmen pasar yang besar	0,07	3	0,21
8.	Keinginan konsumen yang sudah dipenuhi	0,05	3	0,15
9.	Saluran distribusi yang lebih baik dari pesaing	0,03	4	0,12
10.	Keuntungan yang diperoleh mencapai target	0,01	4	0,04
	Total	1,00		3,68

Sumber: Lampiran 2

Tabel 8 Skor EFAS Industri Konveksi Busana Muslim

NO	VARIABEL EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR (BOBOT X RATING)
1.	Hubungan yang baik dengan pemasok	0,2	5	1
2.	Perkembangan teknologi yang semakin pesat	0,17	4	0,68
3.	Masuknya pesaing baru dengan usaha sejenis	0,15	3	0,45
4.	Daya beli konsumen yang tinggi	0,13	4	0,52
5.	Semakin banyak media yang dapat digunakan sebagai sarana promosi	0,11	4	0,44
6.	Pengaruh inflasi	0,08	3	0,24

5.

per
Ek
Ind
ber
pili
Kor
Ver
Kor
mer
fakt
fakt
ked
5,00
men
varia
kepe

7.	Persaingan yang semakin ketat	0,06	4	0,24
8.	Keberadaan perusahaan berpengaruh pada lingkungan sosial	0,04	4	0,16
9.	Peraturan pemerintah	0,02	2	0,04
	Total	1,00		3,77

Sumber: Lampiran 2

4. Penempatan Strategi Industri Konveksi Busana Muslim

Berdasarkan hasil perhitungan tabel IFAS dan EFAS. Total skor faktor Internal dan Eksternal (Tabel 7 dan tabel 8) CV. Duta Java Tea Industri, menunjukkan:

Total Skor Faktor Internal : 3,68

(Dapat dilihat pada tabel 9)

Total Skor Faktor Eksternal : 3,77

Selanjutnya total skor faktor internal dan eksternal di petakan pada sumbu vertikal dan horizontal, dan akan diperoleh titik temu antara kedua faktor tersebut. Titik temu inilah yang disebut sebagai posisi strategis perusahaan pada Matriks Internal Eksternal

Tabel 9 Matriks Internal Eksternal



5. Implikasi Strategi

Sesuai dengan hasil penempatan Matriks Internal Eksternal pada tabel 9, posisi strategis Industri Konveksi Busana Muslim berada pada sel I, yang merupakan pilihan Strategi Pertumbuhan Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal merupakan penempatan dari total skor faktor strategi eksternal dan total skor faktor strategi internal, yang keduanya berada pada angka 3,33 - 5,00. Kombinasi angka 3,33 - 5,00 menunjukkan bahwa tingkat pengaruh variabel-variabel eksternal dan tingkat kepentingan variabel-variabel internal

bagi perusahaan berada pada bagian tinggi. Bagian tinggi ini menunjukkan bahwa perusahaan mengalami pertumbuhan pasar yang tinggi atau kuat dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

Strategi Pertumbuhan Konsentrasi ini dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (menjalin kerjasama dengan *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (menambah jaringan distribusi). Secara nyata tindakan yang dapat dilakukan dengan jalan *backward integration* adalah Industri Konveksi Busana Muslim dapat memilih jalur eksternal yaitu menjalin kerjasama

dengan *supplier* bahan baku yang lebih berkualitas, seperti *supplier* daun teh hijau, *supplier* bunga melati menur, *supplier* bunga melati gambir. Selain itu, Industri Konveksi Busana Muslim juga dapat memilih jalur internal yaitu memenuhi kebutuhan bahan bakunya sendiri, dengan memiliki perkebunan teh, perkebunan bunga melati menur serta perkebunan bunga melati gambir milik sendiri, sehingga perusahaan dapat melaksanakan upaya mengontrol kualitas bahan baku dengan baik. Saat ini Industri Konveksi Busana Muslim sudah memiliki perkebunan teh di daerah Bumijawa - Kabupaten Tegal, yaitu perkebunan Duta Agrinti yang menghasilkan daun teh, tapi belum dapat memenuhi kebutuhan teh sepenuhnya untuk Industri Konveksi Busana Muslim.

Sedangkan yang dapat dilakukan dengan cara *forward integration* yaitu dengan menambah jaringan distribusi, agar konsumen lebih mudah untuk mendapatkan produk-produk Industri Konveksi Busana Muslim atau yang lebih dikenal dengan "Teh 2 Tang". Selain itu juga, Industri Konveksi Busana Muslim dapat menambah sales, agen sendiri, sehingga perusahaan dapat meningkatkan posisi kompetitif perusahaan, dengan lebih memperluas jaringan ke beberapa daerah. Hal ini, juga harus diiringi dengan kegiatan promosi yang lebih gencar untuk meningkatkan daya beli konsumen akan produk "Konfeksi".

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data total skor faktor internal dan total skor faktor eksternal yang dipetakan pada Matriks Internal Eksternal, menunjukkan bahwa posisi strategis Industri Konveksi Busana Muslim berada pada sel I. Jadi kesimpulan utama yang dapat diambil, strategi yang tepat bagi Industri Konveksi Busana Muslim Industri berdasarkan posisi strategis perusahaan pada Matriks Internal Eksternal adalah

Strategi Pertumbuhan Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal.

Dalam Strategi Pertumbuhan Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal ini perusahaan dapat melakukan perluasan bidang usaha dengan cara:

1. Menjalin kerjasama dengan *supplier* (*backward integration*) Pada Industri Konveksi Busana Muslim ditemukan kelemahan bahwa bahan baku dari *supplier* kualitasnya tidak selalu baik. Industri Konveksi Busana Muslim berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku karena dengan adanya hubungan yang baik, perusahaan mengharapkan dapat tersedianya sumber daya bahan baku yang berkualitas baik yang dibutuhkan perusahaan.
2. Perluasan usaha dengan cara menambah jaringan distribusi (*forward integration*) Saluran distribusi Industri Konveksi Busana Muslim sudah baik, tapi kurang meluas ke beberapa daerah dan masih banyak daerah yang tingkat penjualannya masih rendah, hal ini juga dikarenakan produk Konfeksi lain belum cukup dikenal di beberapa daerah.

Saran

Berdasarkan simpulan diatas, maka ada beberapa saran sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Industri Konveksi Busana Muslim untuk pengembangan dan peningkatan usahanya di masa yang akan datang antara lain:

1. Menjalin kerjasama dengan *supplier* bahan baku yang menghasilkan bahan baku berkualitas, Industri Konveksi Busana Muslim juga bisa memenuhi kebutuhan bahan bakunya sendiri karena selama ini perusahaan baru memiliki patner pemasok bahan baku dekat yang terletak di daerah Kabupaten Tegal, tetapi masih belum mencukupi kebutuhan pabrik dan masih selalu bergantung pada *supplier*, apalagi untuk memenuhi

kebutuhan bahan baku yang lain, seperti bunga melati menur dan bunga melati gambir. Oleh karena itu, Industri Konveksi Busana Muslim akan lebih baik jika bisa memenuhi kebutuhan bahan bakunya sendiri karena perusahaan dapat melaksanakan upaya mengontrol kualitas penggunaan bahan baku sampai produk jadi, sehingga perusahaan tetap menjaga dan mempertahankan kualitas produk agar konsumen tetap loyal terhadap produk-produk dari Industri Konveksi Busana Muslim

- yang memiliki ciri khas yang semakin dikenal konsumen.
2. Menambah jaringan distribusi yang baru dan mempertahankan saluran distribusi yang sudah dimiliki. Strategi ini dilakukan dengan cara menambah agen penjualan yang beroperasi di daerah yang belum dijangkau perusahaan dan mengadakan promosi yang lebih gencar di daerah yang tingkat penjualannya masih rendah, sehingga diharapkan saluran distribusi Industri Konveksi Busana Muslim semakin meluas di seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swastha, 1997, **Manajemen Pemasaran**, BPFE, Yogyakarta.
- Fandy Tjiptono, 1995, **Strategi Pemasaran**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Freddy Rangkuti, 2002, **Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis-Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21**, cetakan kesembilan, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Freddy Rangkuti, 2003, **Riset Pemasaran**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Fred R. David, 1999, **Strategic Management**, Seventh edition, Prentice-Hall.
- Palupi Panca Astuti, 2001, "**Kabupaten Tegal**", Harian Kompas.
- Philip Kotler, 1993, **Manajemen Pemasaran**, Erlangga, Jakarta.
- Phillip Kotler, 1997, alih bahasa Hendra Teguh dan Ronny A Rush, **Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol**, ninth edition, Prenhallindo, Jakarta.
- Philip Kotler, 1998, **Dasar-Dasar Pemasaran**, Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, **Pengantar Metodologi Penelitian**, edisi keempat, Alfabeta, Bandung.
- Suwarsono, 1994, **Manajemen Strategik : Konsep, Alat Analisa, dan Konteks**, AMP YKPN, Yogyakarta.

