

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK
MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN
STUDI KASUS PADA PT. SANDRATEX
SEMARANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Soegijapranata
Semarang



NAMA : CHRISTLANA TRI ASTUTI
NIM : 94302017
NIRM : 94.6.111.02016.50212
FAKULTAS : EKONOMI
JURUSAN : MANAJEMEN

PERPUSTAKAAN	
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA	
No. INV.	653 17 / 10 / C.1
Th. Anng.	COMPUTER:
FAKULTAS EKONOMI	TGL. 16/11-1999

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG
1999**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang diajukan oleh :

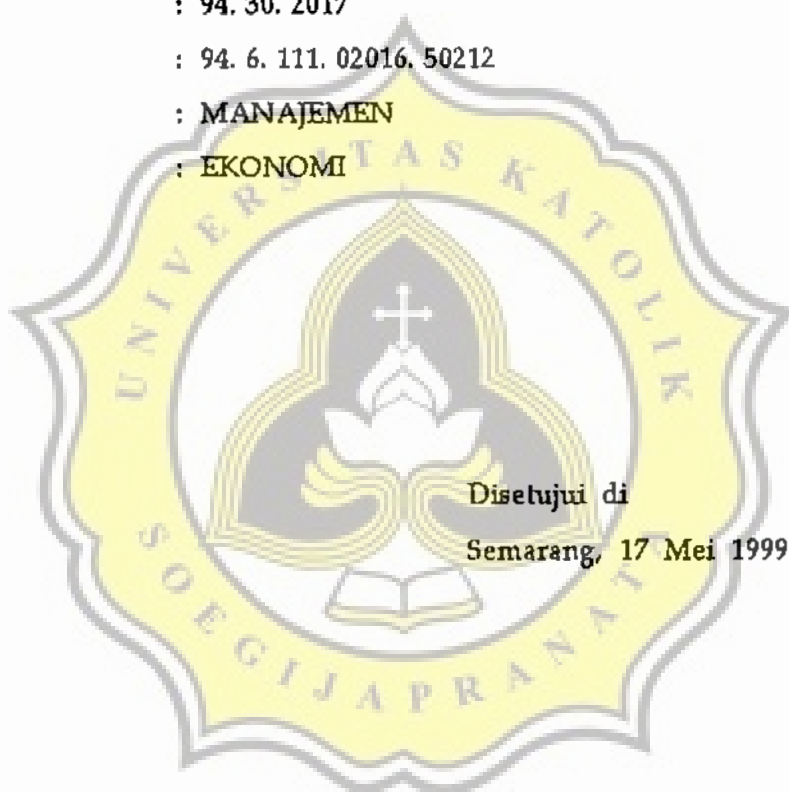
N A M A : CHRISTIANA TRI ASTUTI

N I R M : 94. 30. 2017

N I R M : 94. 6. 111. 02016. 50212


JURUSAN : MANAJEMEN

FAKULTAS : EKONOMI



Mengetahui

DOSEN PEMBIMBING UTAMA



Dra. RETNO YUSTINI W, Msi

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

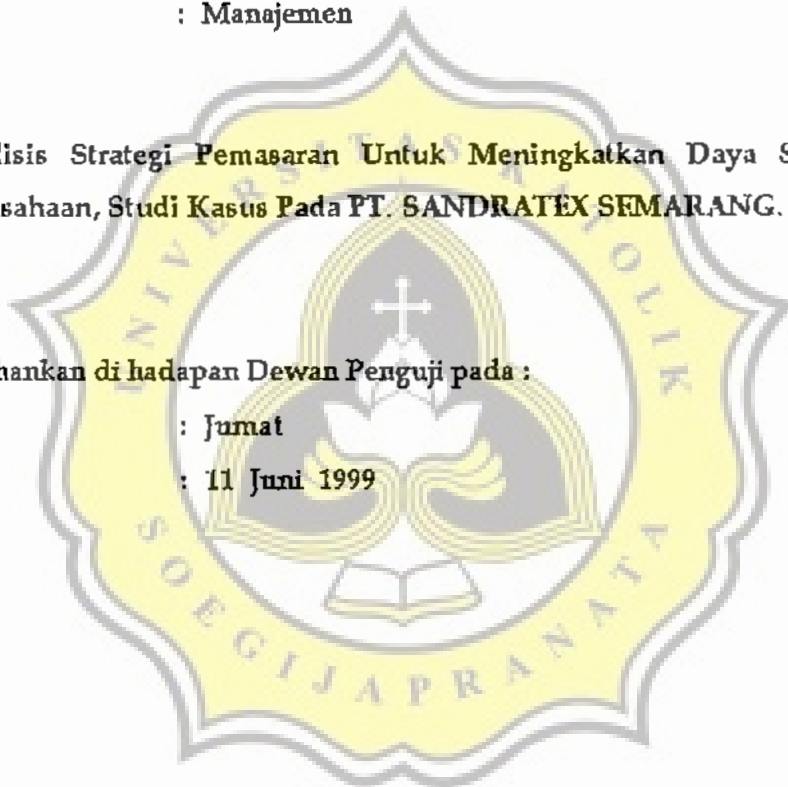
Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang diajukan oleh :

N a m a : Christiana Tri Astuti
N i m : 94. 30. 2017
N i r m : 94. 6. 111. 02016. 50212
J u r s a n : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Studi Kasus Pada PT. SANDRATEX SEMARANG.

Telah diuji dan dipertahankan di hadapan Dewan Penguji pada :

H a r i : Jumat
T a n g g a l : 11 Juni 1999



Semarang, Juni 1999

DEKAN F E
UNIKA SOEGIJAPRANATA

KOMALA INGGARWATI SE, MM

KOORDINATOR
PENGUJI SKRIPSI

SENTOT SUCIARTO A, PhD

MOTTO

* Karena TUHANlah yang memberikan hikmat
dari mulutNya datang pengetahuan
dan kepandaian (Amsal 2 : 6)

* Takut akan Tuhan adalah didikan
yang mendatangkan hikmat,
dan kerendahan hati mendahului
kehormatan (Amsal 15 : 33)

* Kerjakan apa yang kaudapat
dan kemudian berdoalah supaya Tuhan
memberi kekuatan
untuk mengerjakan apa yang tidak kaudapat
(Santo Agustinus)

* Tidak ada kekuatan yang paling besar
di dunia daripada suatu cita-cita
yang datang tepat pada waktunya
(Victor Hugo)

PERSEMBAHAN

KUPERSEMBAHKAN 'TUK :

♣♥♣ MY JESUS CHRISTUS ♣♥♣

♣♥♣ AYAHANDA, IBUNDA ♣♥♣

♣♥♣ KAKAK- KAKAKKU, ADIK-ADIKKU ♣♥♣

♣♥♣ MY BROTHER AND MY LOVER ... MAS INDRA KURNIAWAN ♣♥♣

♣♥♣ MY FRIENDS... MURWANL, TANTI, RISMA ♣♥♣

♣♥♣ MY BIG BROTHER ... MAS ANDHIEK ♣♥♣

♣♥♣ TO ALL SOMEONE WHO HELP ME ♣♥♣



ABSTRAKSI

Pada masa sekarang ini, persaingan dalam segala segi kehidupan sudah dirasakan cukup berat, demikian pula dengan persaingan dalam dunia usaha. Oleh karena itu untuk mengatasi persaingan dalam dunia usaha, perusahaan harus dapat memanfaatkan teknologi yang telah berkembang dengan pesat pula. Dalam hal ini setiap perusahaan juga harus memperkuat posisinya dalam industri yang dimasukinya sehingga akan terus mampu bersaing. Dalam masa krisis ekonomi yang sedang berlangsung di Indonesia sekarang ini, perusahaan dituntut untuk dapat bertahan hidup agar perusahaan dapat tetap menjalankan kegiatan operasionalnya.

Demikian pula dengan PT. Sandratex Semarang, dalam hal ini perusahaan masih menghadapi berbagai permasalahan dalam kegiatan usahanya. PT. Sandratex yang bergerak dalam industri tekstil ini masih menghadapi permasalahan khususnya dalam bidang pemasaran. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan selama ini dirasa belum sesuai dengan kondisi dunia usaha yang selalu berubah. Permasalahan yang kemudian muncul dalam kegiatan usaha PT. Sandratex adalah :

1. Strategi pemasaran yang selama ini diterapkan oleh PT. Sandratex apakah masih sesuai dengan kondisi persaingan sekarang ini.
2. Alternatif strategi pemasaran apakah yang sesuai bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya dalam industri yang dimasukinya.

Dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Sandratex selama ini masih sesuai dengan kondisi saat ini.
2. Untuk mengetahui alternatif strategi pemasaran apa yang efektif bagi PT. Sandratex untuk meningkatkan daya saingnya dalam industri yang dimasukinya.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, ada beberapa data yang diperlukan untuk menganalisis kondisi perusahaan serta untuk menentukan alternatif strategi yang mungkin dilaksanakan oleh PT. Sandratex. Analisis data ini selanjutnya digunakan untuk memilih strategi yang sesuai bagi PT. Sandratex Semarang. Data dan informasi yang akan dikumpulkan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan, khususnya pihak pemasaran dan personalia. Adapun data primer yang dikumpulkan antara lain :

- Budaya Perusahaan
- Sumber Daya Perusahaan
- Komposisi Pemenuhan Kebutuhan Komponen Bahan Baku
- Data Penjualan Perusahaan
- Kebijakan pemasaran yang ada selama ini

- Perusahaan pesaing terdekat
- Informasi gambaran harga produk yang dihasilkan

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber penelitian yang berguna sebagai pelengkap data primer. Data sekunder ini diperoleh dari studi pustaka yang dilakukan peneliti, artikel surat kabar, majalah, data statistik dari perusahaan dan lain-lain. Data sekunder ini dapat diperoleh juga dari literature-literature yang berhubungan dengan obyek penelitian. Adapun data-data yang dikumpulkan antara lain :

- Misi, tujuan dan strategi pemasaran
- Jumlah perusahaan dalam industri
- Kondisi konsumen
- Lingkungan makro ; Ekonomi dan Politik/ Kebijakan pemerintah
- Struktur Organisasi
- Biaya Operasi perusahaan
- Pangsa Pasar dalam Industri
- Kekuatan tawar-menawar pemasok
- Produk Substitusi yang mungkin ada
- Tingkat Inflasi dalam negeri

Data yang telah terkumpul tersebut, kemudian akan diolah lebih lanjut dan disajikan dalam bentuk tabel dan uraian kualitatif.

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif ini digunakan untuk mengembangkan alternatif-alternatif strategi pemasaran yang mungkin diterapkan oleh PT. Sandratex Semarang. Cakupan dari analisis kualitatif ini adalah analisis lingkungan strategik dengan menggunakan analisis SWOT dan analisis struktur industri. Untuk mengetahui posisi perusahaan digunakan analisis SAP (Strategic Advantage Profile) dan ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Sedangkan untuk menentukan alternatif strategi yang sesuai bagi PT. Sandratex adalah dengan menggunakan alat bantu analisis Decision Theory yang berdasarkan pada Expected Value.

Berdasarkan Matriks SAP dan ETOP, dapat diketahui posisi PT. Sandratex Semarang dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri tekstil adalah sedang. Analisis internal dan eksternal yang mencakup analisis industri mutlak dilakukan, sehingga strategi yang diperoleh benar-benar sesuai dengan kondisi PT. Sandratex Semarang.

1. KEKUATAN (STRENGTHS)

- Kualitas produk yang dihasilkan baik
- Manajemen Perusahaan telah dilakukan secara optimal
- Konsep pemasaran sosial mendukung perkembangan perusahaan
- Proses produksi cukup efisien
- Perusahaan mampu memberi kesejahteraan yang cukup baik bagi karyawannya.

2. KELEMAHAN (WEAKNESSES)

- Ketergantungan terhadap pemasok cukup tinggi
- Sistem penjualan untuk kain bermotif belum menguntungkan
- Kegiatan pemasaran masih terbatas pada variasi produk dan promosi
- Tingginya harga jual produk yang dihasilkan

3. PELUANG (OPPORTUNITY)

- Ada pangsa pasar lain selain untuk batik
- Produk substitusi tidak berpengaruh besar
- Permintaan akan produk sandang tidak akan habis
- Peluang pasar ekspor yang makin luas
- Keinginan masyarakat akan sandang cukup tinggi

4. ANCAMAN (THREAT)

- Kondisi politik dan ekonomi dalam negeri yang tidak menentu
- Ancaman produk berharga murah
- Persaingan dalam industri semakin ketat
- Naiknya nilai mata uang Luar Negeri dan Inflasi dalam negeri
- Kenaikan tarif listrik, telepon dan BBM

Berdasarkan alternatif diatas, dapat disusun beberapa alternatif strategi dengan menggunakan Matriks SWOT dari Freddy (1997 : 31) dan Porter (1993 : 10). Alternatif strategi pemasaran yang dapat dirumuskan adalah :

1. Strategi SO, merupakan strategi yang mendukung strategi agresif yaitu strategi differensiasi dengan strategi pengembangan pasar.
2. Strategi ST, merupakan strategi yang mendukung strategi diversifikasi yaitu strategi focus differentiation dan strategi Niche.
3. Strategi WO, merupakan strategi yang mendukung strategi stabilitas yaitu strategi akuisisi dengan pemasok dengan strategi pengembangan produk.
4. Strategi WT, merupakan strategi yang mendukung strategi defensif dengan strategi focus differentiation.

Dari beberapa alternatif strategi tersebut diatas, dicari strategi yang sesuai bagi PT. Sandratex dalam kondisi saat ini, yaitu dengan Tabel Hasil Decision Theory dengan tolok ukur persentase pangsa pasar yang dikuasai PT. Sandratex terhadap pangsa pasar industri secara keseluruhan. dari perhitungan nilai EV (*Expected Value*) masing-masing alternatif strategi tersebut dapat diketahui bahwa Strategi SO sebesar 45. Strategi WO sebesar 51,25, Strategi ST sebesar 50 dan Strategi WT sebesar 42,50. Hal ini berarti bahwa alternatif strategi yang sesuai bagi PT. Sandratex adalah strategi WO, karena strategi WO memiliki nilai EV paling besar. Strategi WO ini merupakan strategi yang mendukung strategi stabilitas yaitu dengan strategi melakukan akuisisi dengan pemasok diikuti dengan strategi pengembangan produk. Dengan alternatif strategi WO ini, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan daya saingnya terhadap pesaingnya.

Walaupun telah terpilih strategi WO sebagai strategi yang sesuai bagi PT. Sandratex, tidak berarti bahwa kinerja perusahaan akan dapat langsung meningkat. Disamping itu keberhasilan strategi WO tergantung pula dari pelaksanaan program dan kegiatan yang telah disusun serta kemampuan manajemen dalam mengatasi kendala-kendala pelaksanaannya. Program dan kegiatan yang telah disusun harus selalu disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang mungkin terjadi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan.

Setelah menetapkan strategi WO sebagai strategi yang sesuai bagi PT. Sandratex Semarang, maka dapat dilakukan strategi akuisisi terhadap pemasoknya untuk menciptakan manajemen yang lebih efisien, sehingga akan menghasilkan kinerja perusahaan yang semakin baik. Hal ini penting, karena pada saat kondisi perekonomian yang selalu berubah, efisiensi memegang peranan yang penting. Dan dengan strategi

pengembangan produk, dalam hal ini pada variasi produk sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan daya saing dalam hal keanekaragaman produk, yang selama ini merupakan salah satu kelemahan perusahaan. Dengan penerapan strategi ini maka diharapkan pula daya saing yang dimiliki oleh PT. Sandratex Semarang dapat meningkat dalam industri yang dimasukinya.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kepadaNya, karena tanpa berkat, penyertaan dan pertolongan Tuhan Yesus Kristus semuanya akan sia-sia. Demikian pula dengan pembuatan laporan skripsi ini, hanya karena berkat, penyertaan dan pertolongan-Nya sajalah laporan skripsi ini dapat terselesaikan mulai dari perencanaan hingga penyusunannya.

Laporan skripsi yang berjudul " Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan ", Studi Kasus pada PT. SANDRATEX SEMARANG ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

Atas selesainya laporan skripsi ini , dari perencanaan hingga penyusunan, peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Retno Yustini W, Msi selaku pembimbing I yang banyak meluangkan waktu, tenaga maupun pikiran untuk mengarahkan peneliti mulai dari perencanaan hingga penyusunan laporan skripsi ini.
2. Bapak Dra. B. Junianto Wibowo, MSM selaku pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Suparyono selaku pembimbing perusahaan yang telah memberikan ijin , kesempatan dan informasi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan skripsi ini.

4. Ayahanda, Ibunda, Kakak-kakakku dan Adik-adikku yang senantiasa memberi dukungan, doa serta bantuan dalam penyusunan laporan skripsi ini.
5. Yang terkasih dan tersayang Mas Indra Kurniawan yang telah memberi dukungan, doa dan bantuan, yang telah memberikan arti yang mendalam dalam kehidupan peneliti serta selalu menjadi inspirasi dan motivasi bagi peneliti.
6. My big brother, Mas Andhik dan sahabat-sahabat peneliti, Murwani, Tanti dan kawan-kawan lain yang senantiasa mendukung dan memberi semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.

Akhir segala kerendahan hati, peneliti mohon maaf apabila selama pembuatan skripsi ini ada hal-hal yang kurang berkenan dihati. Dan peneliti berharap semoga laporan skripsi yang sederhana dan jauh dari sempurna ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca.

Semarang, Juni 1999

Peneliti

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I . PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.3.1. Tujuan Penelitian	4
1.3.2. Kegunaan Penelitian	5
1.4. Sistematika Penulisan	5

BAB II . TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Strategi	7
2.2. Pendekatan Strategi Pemasaran	9
2.3. Tinjauan Teoritis Strategi Pemasaran	16
2.4. Alternatif Strategi	20
2.5. Kerangka Pikir	22
2.6. Definisi Operasional	23

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian	25
3.2. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	25
3.2.1. Jenis Data	25
3.2.2. Metode Pengumpulan Data	27
3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data	28
3.3.1. Proses Pengolahan Data	28
3.3.2. Analisis Data	28

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

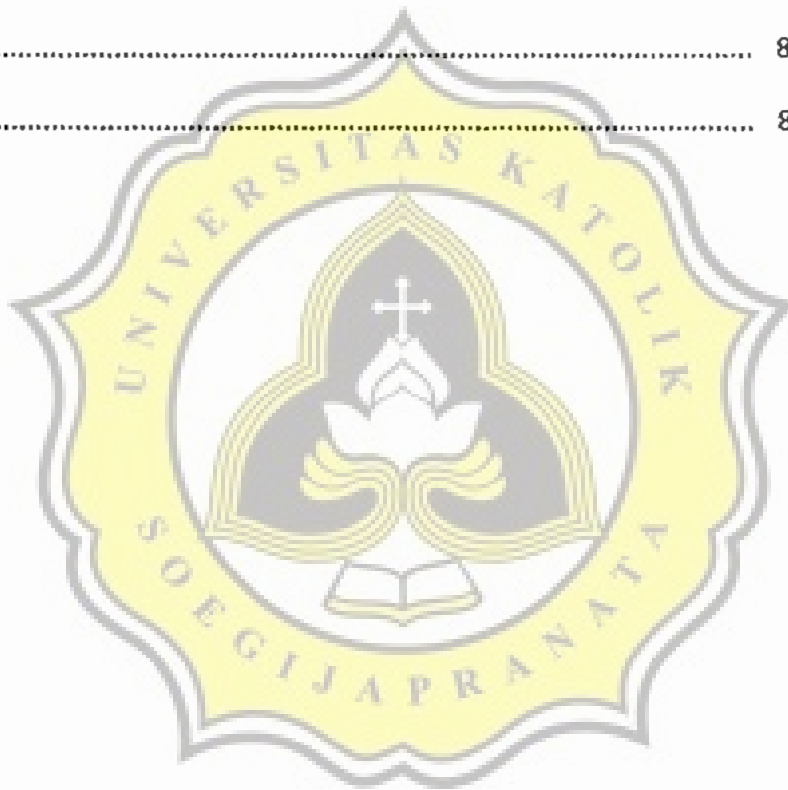
4.1. Gambaran Umum PT. SANDRATEX	33
4.1.1. Sejarah Perusahaan	33
4.1.2. Misi dan Tujuan Perusahaan	34
4.1.3. Struktur Organisasi	34
4.2. Proses Produksi Kain	35
4.3. Pengamatan Lingkungan Internal Perusahaan	38

4.4. Pengamatan Lingkungan Eksternal Perusahaan	46
4.5. Analisis SAP dan ETOP PT. SANDRATEX	56
4.6. Analisis SWOT PT. SANDRATEX	59
4.7. Alternatif Strategi Pemasaran	62
4.8. Strategi Pemasaran yang efektif bagi PT. SANDRATEX	73

BAB V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan	80
5.2. Saran-saran	82

DAFTAR PUSTAKA

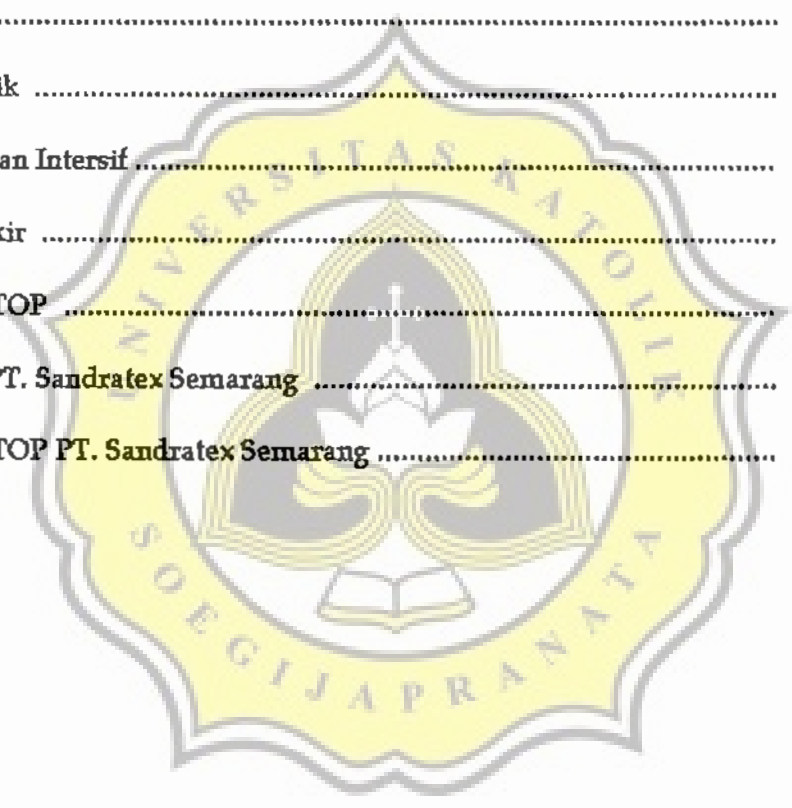


DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Matrik Analisis SWOT	15
3.1. Analisis SAP dan ETOP	29
3.2. Tabel Hasil Decision Theory	32
4.1. Penjualan PT. Sandratex Tahun 1994 - 1998	43
4.2. Perbandingan Tingkat Inflasi Pertahun dengan Biaya Operasi Perusahaan Periode 1994-1998	48
4.3. Perbandingan Pangsa Pasar PT. Sandratex dengan Pesaing Terdekat dalam Industri	51
4.4. Analisis SAP dan ETOP PT. Sandratex Semarang	56
4.5. Matriks SWOT PT. Sandratex Semarang	63
4.6. Perbandingan Pangsa Pasar PT. Sandratex Semarang terhadap Pangsa Pasar Industri Keseluruhan 1996-1998	74
4.7. Tabel Hasil Decision Theory bagi Alternatif Strategi Pemasaran PT. Sandratex Semarang	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Lima Faktor Struktur Industri	12
2.2. Analisis SWOT	13
2.3. Tiga Strategi Generik	17
2.4. Strategi Pertumbuhan Intensif	19
2.5. Bagan Kerangka Pikir	22
3.1. Matriks SAP dan ETOP	30
4.1. Saluran Distribusi PT. Sandratex Semarang	42
4.2. Matriks SAP dan ETOP PT. Sandratex Semarang	59



DAFTAR LAMPIRAN

- A.1. Struktur Organisasi PT. Sandratex Semarang
- A.2. Bagan Proses Produksi pada PT. Sandratex Semarang
- A.3. Daftar Pertanyaan / Grid Line Interview dengan PT. Sandratex Semarang
- A.4. Data penjualan perusahaan sebagai pesaing terdekat PT. SANDRATEX
SEMARANG

