

658.02
ART
1 e.1

**IDENTIFIKASI PROFIL PELUANG DAN ANCAMAN
LINGKUNGAN EKSTERNAL
PT. SRI REJEKI ISMAN (SRITEX)
SUKOHARJO**

LAPORAN INTERNSHIP

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S - 2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

NYOMAN AGUS ARTAWA
NIM. C4A098067

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2000**

TANDA PERSETUJUAN

NAMA PENYUSUN : Nyoman Agus Artawa
NOMOR INDUK MAHASISWA : C4A098067
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
JUDUL LAPORAN INTERNSHIP : IDENTIFIKASI PROFIL PELUANG
DAN ANCAMAN LINGKUNGAN
EKSTERNAL PT. SRI REJEKI ISMAN
TEXTILE (SRITEX) SUKOHARJO.

Semarang, 1 September 2000

Pembimbing



Drs.H.Soemarno Martoadmodjo, M.SIE

LAPORAN INTERNSHIP BERJUDUL :
IDENTIFIKASI PROFIL PELUANG DAN ANCAMAN LINGKUNGAN
EKSTERNAL PT. SRI REJEKI ISMAN TEXTILE (SRITEX)
SUKOHARJO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nyoman Agus Artawa

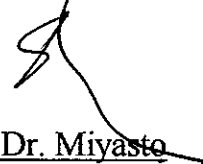
Telah dipertahankan di depan penguji

Pembimbing,



Drs. Soemarno, M.SIE
NIP. 130 610 211

Penguji,



Prof. Dr. Miyasto
NIP. 130 516 585

Semarang, 17 September 2000

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program,


Prof. Dr. Sujudi Mangunwiharjo

MOTTO

1. TRI KAYA PARISUDHA

(Berpikir positif, Berkata benar, dan berbuat suci)

praktekkan filsafat ini untuk menjadikan hati murni, sehingga Sang Atman

(diri sejati) mudah membimbing kita ke jalan yang benar untuk mencapai

kedamaian (Santi) dan kasih sayang (prema)

(Wedha)

PERSEMBAHAN

Laporan Internship ini dipersembahkan untuk :

1. Ayah dan Ibu tercinta

- I. Ketut Landra, BA
- Sri Utami

2. Kakak-kakakku tersayang

- Ir. I Putu Gedhe Antar Wijaya
- dr.Made Dewi Kristiawati

3. Kakak-kakak Iparku tersayang

- Mayor. PNB. Yudhi Hartanto, SIP
- Linda Paruntu

ABSTRACT

Internal report on external environment threats and opportunity profile of PT. SRITEX of Sukoharjo is based on the importance of a company to make an analysis and diagnose towards the external environment influencing the company's continuation. The research is objected to identify and definite the external environment threats and opportunity profile possessed by PT. SRITEX of Sukoharjo, which might be expected to be used by PT. SRITEX of Sukoharjo as ideas in anticipating the external environment threats and take an advantage on it's external environment opportunity.

External environment opportunity is external environment situation which give a valueable meaning for the company in enhacing it's business, in this case the external environment plays it,s role as an opportunity for the company for the company. External environment factors opportunity of PT. SRITEX of Sukoharjo, base on this study , can be classified in some items, they are market growth, market area coverage / marketing area, technological development, and demographical and geographical condition.

On the other hand, the external environment threats is an external environment that make dis advantage towards the company in enhancing it's business, so that it is become the threats towards the company. The external environment factors threathening to PT. SRITEX of Sukoharjo, in this study, are competitors, economic condition (monetary crisis / Indonesian Rupiah depreciation towards US \$, economic crisis, inflation), politics and security condition, the government policy on regional minimum wages addition, consumers bargainning power, raw material supplier bargainning power , and product substitution.

Based on the ETOP (Environment Threats Opportunity Profile) analysis, PT. PT. SRITEX of Sukoharjo can be classified within the company, with the high external environment threats and opportunity, so that it can be categorized within the companies of speculative business.

Based on the analysis results, there are some suggestion recommended towards the company in treating it's external environment threats and opportunity :

1. The external environment opportunity possessed by PT. SRITEX of Sukoharjo should be used optimally to enhance it's business, and the external environment threats appeared should be pressed down as low as possible. By such treatment, the company's continuity may exceed longer, and even the company may grow bigger and bigger.
2. The analysis and diagnosis of the threats and opportunity of external environment can be used by management of PT. SRITEX of Sukoharjo as the foundations to arrange the strategies for PT. SRITEX of Sukoharjo in order that it is alive.
3. Besides whwt the writer has done, it is better for PT. SRITEX of Sukoharjo to do analysis and diagnosis to the firm Strategic Advantage Profile (SAP). Hopfully, by doing such analysis, it will anables the firm to know its strenght and its weakness as well. By doing ETOP and SAP analysis, it is expected that the firm can arrange right and comprehenshive strategy fo the firm.

ABSTRAK

Laporan Internship berjudul Profil Peluang Dan Ancaman Lingkungan Eksternal PT. Sritex Sukoharjo ini dilatarbelakangi oleh pentingnya suatu perusahaan untuk melakukan analisis dan diagnosis terhadap lingkungan eksternal yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan . Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menentukan profil peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi dan dimiliki oleh PT. Sritex Sukoharjo yang diharapkan dapat digunakan oleh PT. Sritex Sukoharjo sebagai masukan didalam mengantisipasi ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang telah dihadapi serta memanfaatkan peluang-peluang lingkungan eksternal yang telah dimiliki.

Peluang lingkungan eksternal adalah situasi lingkungan eksternal yang dianggap menguntungkan bagi perusahaan didalam menjalankan usahanya, sehingga hal tersebut merupakan suatu peluang bagi perusahaan. Dalam penelitian ini faktor-faktor lingkungan eksternal yang merupakan peluang bagi PT. Sritex Sukoharjo adalah pertumbuhan pasar, luas pasar/daerah pemasaran, perkembangan teknologi, dan kondisi demografi dan geografi.

Sedangkan ancaman lingkungan eksternal adalah situasi lingkungan eksternal yang dianggap tidak menguntungkan bagi perusahaan didalam menjalankan usahanya, sehingga hal tersebut merupakan suatu ancaman bagi perusahaan. Dalam penelitian ini faktor-faktor lingkungan eksternal yang merupakan ancaman bagi PT. Sritex Sukoharjo adalah jumlah pesaing, kondisi ekonomi (krisis moneter/depresiasi mata uang rupiah terhadap US\$, krisis ekonomi, tingkat inflasi), kondisi politik-keamanan, kebijakan pemerintah terhadap kenaikan UMR, bargaining power pembeli, Bargaining pemasok bahan baku, produk substitusi.

Atas dasar analisis ETOP (Environment Threats Opportunity Profile), perusahaan dapat diidentifikasi dalam lingkungan eksternal yang memiliki tingkat ancaman tinggi dan tingkat peluang tinggi, sehingga dapat dikategorikan dalam lingkungan usaha spekulatif.

Dengan berdasarkan pada hasil penelitian tersebut maka saran-saran yang dapat direkomendasikan adalah :

1. Adapun langkah-langkah yang sekiranya dapat dilakukan peluang-peluang lingkungan eksternal yang telah dimiliki oleh PT. Sritex Sukoharjo hendaknya dapat dimanfaatkan secara maksimal, sedangkan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi hendaknya dapat ditekan seminimal mungkin. Dengan demikian diharapkan kelangsungan hidup perusahaan dapat tetap eksis atau bahkan dapat lebih berkembang.
2. Analisis dan diagnosis terhadap profil ancaman dan peluang lingkungan eksternal (ETOP) ini dapat digunakan oleh pihak manajemen PT. Sritex Sukoharjo untuk digunakan landasan / dasar di dalam menyusun strategi bagi perusahaan agar tetap eksis.
3. Di samping melakukan analisis dan diagnosis terhadap profil ancaman dan peluang lingkungan eksternal (ETOP) seperti yang telah dilakukan oleh penulis, maka langkah lebih baiknya jika pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo juga melakukan analisis dan diagnosis terhadap profil keunggulan strategis perusahaan (SAP), sehingga dengan melakukan analisis dan diagnosis SAP ini diharapkan perusahaan tersebut dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan melakukan analisis dan diagnosis ETOP dan SAP ini diharapkan pihak manajemen perusahaan dapat menyusun suatu strategi yang tepat dan lebih lengkap (komprehensif) bagi perusahaan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas kasih dan karunia-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan Laporan Internship ini.

Penulisan Laporan Internship ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan Laporan Internship ini penulis mengambil judul :
“IDENTIFIKASI PROFIL PELUANG DAN ANCAMAN LINGKUNGAN EKSTERNAL PT. SRI REJEKI ISMAN TEXTILE (PT. SRITEX) SUKOHARJO”.

Penulis menyadari bahwa Laporan Internship ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Ir. Eko Budiharjo, Msc. selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Sujudi Mangunwiharjo selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Drs. Soemarno M.SIE selaku dosen pembimbing yang telah memberikan dorongan, bimbingan, petunjuk dan pengarahan, sehingga penulisan Laporan Internship ini dapat diselesaikan.

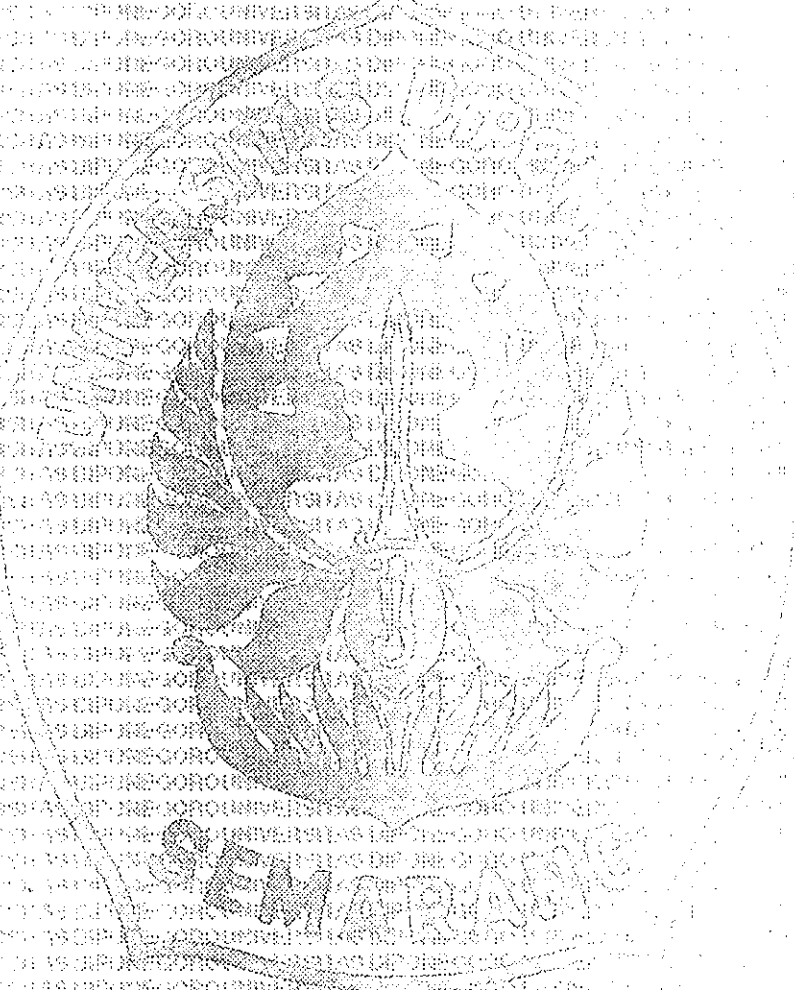
4. Prof. Dr. Miyasto selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran, sehingga penulisan Laporan Internship ini dapat lebih baik.
5. Bapak H. Muhammad Lukminto, selaku Direktur Utama PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaannya.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang turut memberikan sumbangan baik moral maupun spiritual, demi terwujudnya penulisan Laporan Internship ini.

Akhir kata, penulis menyadari akan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulisan Laporan Internship ini, sehingga banyak kesalahan-kesalahan, baik susunan kalimat maupun bahasanya. Sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun dalam rangka penyempurnaan isi Laporan Internship ini. Mudah-mudahan Laporan Internship ini bermanfaat bagi pembaca.

Semarang,.....

Penulis,

Nyoman Agus Artawa



ZARAGOZA

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Batasan Penelitian	8
1.4. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.4.1. Tujuan Penelitian	9
1.4.2. Kegunaan Penelitian	10

1.5. Metodologi Penelitian	10
1.5.1. Metode Pengumpulan Data.....	10
1.5.2. Jenis Sumber Data.....	12
1.5.3. Metode Analisis Data.....	13
1.6. Sistematika Penulisan	18
BAB II LANDASAN TEORI DAN KERANGKA DASAR PEMIKIRAN	
TEORITIS.....	20
2.1. Pengertian Lingkungan.....	20
2.2. Pentingnya Analisis Dan Diagnosis Lingkungan.....	21
2.3. Lingkungan Eksternal	22
2.4. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal.....	26
2.5. Pengertian Peluang Dan Ancaman	33
2.6. Posisi Perusahaan Dalam Analisis ETOP.....	35
2.7. Profil Peluang Dan Ancaman Lingkungan.....	36
2.8. Kerangka Dasar Pemikiran Teoritis	37
BAB III TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN.....	39
3.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	39
3.2. Struktur Organisasi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. SRITEX) Sukoharjo.....	45
3.3. Tinjauan Sekilas Tentang Perusahaan.....	52

3.3.1. Tenaga Kerja.....	52
3.3.2. Jaminan Sosial dan Fasilitas	56
3.3.3. Proses Produksi.....	57
3.3.4. Kebijakan Marketing Mix (Bauran Pemasaran)	58
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.	61
4.1. Analisis Ancaman Lingkungan Eksternal	63
4.2. Analisis Peluang Lingkungan Eksternal.....	72
4.3. Profil Ancaman dan Peluang Lingkungan Eksternal	
PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo	77
BAB V PENUTUP	81
5.1. Kesimpulan	81
5.2. Saran-Saran.....	83

DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
4.1 ENVIRONMENT THREAT ELEMEN (ETE)	65
4.1.1 TINGKAT PERTUMBUHAN EKONOMI DAN TINGKAT INFLASI TAHUN 1994 – 2000.....	68
4.1.2 TINGKAT INFLASI SANDANG/TEXTILE TAHUN 1996-2000	68
4.1.3 TINGKAT PERKEMBANGAN RATA-RATA KURS (Rp/US\$).....	69
4.2 ENVIRONMENT OPPORTUNITY ELEMENS.....	74
4.2.1 TINGKAT PERTUMBUHAN EKSPOR TEXTILE TAHUN 1995 – 2000	75
4.3 PROFIL ANCAMAN DAN PELUANG EKSTERNAL PT. SRI REJEKI ISMAN TEXTILE (PT. SRITEX) SUKOHARJO..	78

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
1.1	MATRIKS ETOP 18
2.1	LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN 24
2.2	FAKTOR-FAKTOR PENDORONG PERSAINGAN DALAM INDUSTRI 25
2.3	KERANGKA DASAR PEMIKIRAN TEORITIS 38
3.1	STRUKTUR ORGANISASI PT. SRITEX SUKOHARJO 45
3.2	STRUKTUR ORGANISASI TINGKAT DEPARTEMEN PT. SRITEX SUKOHARJO 51
4.1	MATRIX ETOP PT. SRITEX SUKOHARJO 79

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A.

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK MENYUSUN LAPORAN
INTERNSHIP

LAMPIRAN A1

PERHITUNGAN BOBOT DAN PENILAIAN ELEMEN /
VARIABEL ANCAMAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

LAMPIRAN A2

PERHITUNGAN BOBOT DAN PENILAIAN ELEMEN /
VARIABEL PELUANG LINGKUNGAN EKSTERNAL

LAMPIRAN B

PROSES PERHITUNGAN BOBOT DAN NILAI

LAMPIRAN C

VARIABEL-VARIABEL ETOP YANG DIPAKAI DALAM
PENELITIAN DI PT SRITEX SUKOHARJO

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Pemilihan Judul.

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini yang melanda dunia usaha memunculkan kondisi yang semakin kompetitifnya bisnis barang dan jasa dalam memperebutkan pasar. Keadaan ini mengharuskan perusahaan untuk lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan jika ingin tetap bertahan dan mampu mengatasi permasalahan dan perubahan yang muncul.

Dalam kondisi lingkungan usaha yang selalu berubah, hal ini mengharuskan perusahaan untuk dapat menentukan langkah-langkah yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan kondisi lingkungan usaha. Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1995 : 89), analisis dan diagnosis lingkungan memberikan kesempatan bagi perencana strategis untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang, hal ini membantu perencana strategis untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghadapi ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi kesempatan perusahaan.

Kelangsungan hidup perusahaan tidak terlepas dari tingkat persaingan yang semakin ketat. Tingkat persaingan yang ketat dalam suatu industri akan berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan memaksimalkan volume penjualan. Untuk itu dalam menghadapi keadaan ini pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat dan solid perlu mendapat prioritas. Dengan semakin cepatnya perubahan lingkungan yang ada maka evaluasi strategi bisnis secara terencana mutlak diperlukan, terutama yang berhubungan dengan tingkat persaingan dalam industri. Tanpa adanya strategi bisnis yang tepat dan solid untuk mengatasi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi dalam industri maka sudah dapat dipastikan kelangsungan hidup perusahaan tidak akan berumur panjang dan kemungkinan besar perusahaan akan keluar dari industri. Oleh karena itu agar perusahaan tetap eksis dan terus berkembang perlu memahami dan mewaspadaai terhadap faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup usahanya, baik faktor-faktor lingkungan internal maupun faktor-faktor lingkungan eksternal.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat perusahaan harus jeli memilah-milah faktor-faktor yang berupa kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan harus diupayakan semaksimal mungkin untuk menghadapi para pesaing atau

pihak perusahaan harus melakukan terapi bisnis terhadap kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Sedangkan terhadap kelemahan yang dimiliki, perusahaan harus melakukan diagnosis sebab-sebab timbulnya kelemahan dan melakukan perbaikan-perbaikan selama kelemahan tersebut dapat ditanggulangi. Pada hakekatnya faktor-faktor internal berkaitan dengan kebijakan-kebijakan marketing mix yang meliputi produk (*product*), distribusi (*place*), harga (*price*), dan promosi (*promotion*).

Selain adanya faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, kelangsungan hidup perusahaan juga tidak terlepas dari pengaruh faktor-faktor eksternal. Oleh karena itu perhatian atas peluang dan ancaman lingkungan eksternal perlu diperhatikan oleh perusahaan mengingat faktor-faktor ini bersifat uncontrollable (berada di luar kendali manajemen). Bila perusahaan dapat memanfaatkan peluang eksternal yang ada maka bukan tidak mungkin perusahaan dapat berkembang dengan baik. Demikian pula untuk ancaman lingkungan eksternal, jika perusahaan mempunyai sifat yang fleksibel dan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungannya maka ancaman lingkungan eksternal yang ada akan lebih mudah ditekan pengaruh negatifnya. Adapun faktor-faktor lingkungan eksternal tersebut antara lain dapat berupa peraturan pemerintah, tingkat daya beli

masyarakat, jumlah pesaing, keadaan ekonomi, pangsa pasar, teknologi, dan sebagainya.

Di samping adanya kondisi persaingan yang semakin ketat dalam suatu industri, pada bulan november 1997, dunia bisnis juga dikejutkan oleh munculnya krisis ekonomi di sebagian negara-negara di dunia. Khususnya bisnis di Indonesia juga tidak terlepas dan mengalami guncangan dari adanya gejolak yang diakibatkan oleh krisis ekonomi tersebut. Di Indonesia, krisis ekonomi dimulai dari adanya krisis moneter, dan hal ini berdampak pada dunia usaha, yang sekaligus mempengaruhi timbulnya krisis perbankan. Pada masa tersebut, terdapat pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang negatif, yaitu pada tahun 1998 mencapai minus 13%. Keadaan ini mencerminkan terdapatnya sektor-sektor ekonomi di Indonesia yang berhenti tidak memproduksi. Salah satu dampaknya adalah dalam dunia usaha, dimana banyak terdapat perusahaan terpaksa harus gulung tikar atau likuidasi.

PT. Sri Rejeki Isman Textile (Srtex), terletak di Jl. K.H. Samanhudi No. 53 merupakan salah satu perusahaan yang berstatus Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN). Perusahaan ini didirikan pada tahun 1966 yang bergerak di bidang industri textile. Perusahaan ini pada awalnya berbentuk Usaha Dagang (UD) yang bernama UD. Sri Rejeki Yang berkedudukan di pasar Klewer Solo. UD. Sri Rejeki sampai tahun

1974 selain melaksanakan perdagangan textile juga melakukan pasokan (*Work Order*) kepada perusahaan industri. Pasokan yang dilakukan berupa kain klontong (*Bleaced*) dan kain celup (*Dyed*). Kemudian secara berlahan-lahan perusahaan mulai melakukan produksi sendiri yang berlokasi di jalan Baturono No 81 A-Solo. Kemudian dengan semakin berkembangnya usaha, maka mulai tahun 1978 perusahaan mengubah usahanya menjadi sebuah pabrik textile dengan nama PT. Sri Rejeki. Berdasarkan surat keputusan Menteri Kehakiman C2-1830-TROI tahun 1978 bentuk perusahaan dirubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan nama PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex). Mulai tahun 1988 perusahaan telah mempunyai peralatan yang lengkap, diantaranya printing machine, sehingga menjadi perusahaan "*Integrated Textile Industry*".

Namun seiring dengan perkembangan yang dialami PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo, perusahaan tersebut juga menghadapi adanya kendala-kendala yang disebabkan oleh adanya perubahan faktor-faktor lingkungan eksternal, yang mana faktor-faktor lingkungan eksternal yang merupakan faktor-faktor di luar kendali manajemen tersebut sangat mempengaruhi keberadaan dan kondisi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo di dalam menjalankan kegiatan usahanya. Adapun faktor-faktor lingkungan eksternal yang dianggap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kondisi usaha

PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah jumlah pesaing, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah terhadap kenaikan UMR, kondisi sosial-politik-keamanan, bargaining power pembeli, bargaining power pemasok, pertumbuhan pasar, luas pasar/daerah pemasaran, perkembangan teknologi, kondisi demografi dan geografi.

Dengan berdasarkan pada kenyataan tersebut di atas, maka perlu kiranya PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal apa saja yang merupakan peluang bagi perusahaan serta faktor-faktor lingkungan eksternal apa saja yang merupakan ancaman bagi perusahaan. Dari faktor-faktor lingkungan eksternal tersebut baik yang merupakan peluang maupun ancaman perlu diketahui pula seberapa besar pengaruhnya terhadap perusahaan sehingga perlu dilakukan analisis ETOP (Environment Threats Opportunity Elemens) yaitu analisis terhadap profil peluang dan ancaman lingkungan. Dari analisis ETOP tersebut dapat diketahui faktor-faktor mana yang kiranya memberikan ancaman bagi kelangsungan usaha PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo serta faktor-faktor mana yang dapat memberikan peluang bagi kelangsungan usaha PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

1.2. Perumusan Masalah.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah :

1. Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan di dalam menjalankan usahanya, sehingga hal ini menyebabkan perlu didapatnya informasi yang baik mengenai faktor-faktor apa saja yang merupakan suatu peluang bagi perusahaan dan faktor-faktor apa saja yang merupakan ancaman bagi perusahaan agar keberadaan perusahaan tetap eksis.
2. Belum secara jelas mengetahui dimana letak peluang-peluang lingkungan eksternal yang sekiranya dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo yang harus diantisipasi.

Bertitik tolak dari tinjauan latar belakang pemilihan judul dan perumusan masalah diatas maka penulis bermaksud untuk melakukan identifikasi terhadap profile peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo. Penulisan ini akan dituangkan dalam bentuk Laporan Internship yang berjudul :

“Identifikasi Profile Peluang dan Ancaman Lingkungan Eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo”.

1.3. Batasan Penelitian.

Batasan penelitian ini bermaksud untuk membatasi ruang lingkup penelitian agar terfokus dan terarah. Batasan ini meliputi :

1.3.1. Obyek yang diteliti adalah PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) yang berkedudukan di Sukoharjo.

1.3.2. Data yang dipergunakan adalah data yang berkaitan dengan penelitian, yaitu :

- Data perkembangan jumlah perusahaan Textile skala menengah dan besar di Indonesia periode tahun 1990 - 1997.
- Data perkembangan tingkat inflasi antara tahun 1994 - 2000.
- Data perkembangan nilai kurs rupiah terhadap dollar AS antara tahun 1994 - 2000.
- Data Tingkat Pertumbuhan Ekspor Textile dan Produk Textile tahun 1995 - 2000.

1.3.3. Variabel-variabel yang digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah variabel-variabel yang dianggap

berpengaruh dan relevan dengan kondisi perusahaan untuk saat ini dan masa yang akan datang, yaitu :

- Jumlah pesaing.
- Kondisi Ekonomi.
- Kondisi sosial, politik dan keamanan.
- Kebijakan pemerintah terhadap kenaikan UMR.
- Kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) pembeli.
- Kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) pemasok bahan baku.
- Produk Substitusi
- Pertumbuhan pasar.
- Luas pasar / daerah pemasaran.
- Perkembangan teknologi.
- Kondisi demografi dan geografi.

1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1.4.1. Tujuan Penelitian.

1. Mengidentifikasi profile peluang dan ancaman lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

2. Menentukan profile peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dimiliki PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

1.4.2. Kegunaan Penelitian.

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai umpan balik (Feedback) bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo dalam mengantisipasi ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta memanfaatkan peluang-peluang lingkungan eksternal yang dimiliki, agar kelangsungan hidup perusahaan dapat tetap eksis.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak manajemen PT. Sritex Sukoharjo sebagai landasan untuk menyusun strategi perusahaan.
3. Dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian lain yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama.

1.5. Metode Penelitian.

1.5.1. Metode Pengumpulan Data.

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

a) Wawancara.

Yaitu mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo yang dianggap lebih mengetahui terhadap pertanyaan-pertanyaan / data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu:

- Bapak Iwan Lukminto - Wakil Direktur Utama PT. Sritex
- Bapak Martomo - Manajer Personalia
- Bapak Budi Santoso - Wakil Manajer Pemasaran
- Bapak I Wayan Kartana - Manajer Produksi

b) Observasi.

Yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap kondisi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

c) Kuesioner.

Yaitu dengan menyebarkan kuesioner / angket kepada pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo. Responden akan diberi lembaran yang berisi daftar pertanyaan yang berkaitan dengan data yang diperlukan. Dalam pengisian kuesioner, responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap variabel-variabel atau elemen-elemen yang terdapat dalam kuesioner, dan memberikan alasan atas jawaban

yang mereka berikan. Dalam penelitian ini penulis mengambil sample / responden sebanyak lima orang yang dianggap memiliki pengalaman untuk mengetahui seberapa pengaruh masing-masing elemen peluang dan ancaman lingkungan eksternal tersebut terhadap PT. Sri Rejeki Isman (PT. Sritex) Sukoharjo. Kelima orang responden tersebut adalah :

- Bapak H.M. Lukminto - Direktur Utama PT. Sritex
- Bapak Iwan Lukminto - Wakil Direktur Utama PT. Sritex
- Bapak Agus Syarif - Manajer Pemasaran
- Bapak Budi Santoso - Wakil Manajer Pemasaran
- Bapak I Wayan Kartana - Manajer Produksi

1.5.2. Jenis Sumber Data.

Dengan berdasarkan pada pokok permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Data Primer.

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber aslinya / tangan pertama (Winarno Surachmad, 1994 : 104). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Data umum perusahaan yang memberikan keterangan tentang sejarah berdirinya perusahaan, kapan berdirinya, bagaimana struktur organisasinya, dan bagaimana proses produksinya, dan sebagainya.
- Data khusus perusahaan yang memberikan keterangan tentang strategi pemasaran yang selama ini dilakukan yang lebih spesifik mengenai jenis produk yang ditawarkan, harga, promosi, dan distribusinya.

b) Data Skunder.

Data skunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain, meliputi data dan keterangan yang berhubungan dengan penelitian Winarno Surachmad, 1994 : 105). Data skunder ini dapat diperoleh dari Badan Pusat Statistik, surat kabar, majalah, dan sumber-sumber lain yang relevan.

1.5.3. Metode Analisis Data.

Dalam analisis data ini penulis menggunakan prosedur analisis ETOP (Environment Threats Opportunity Profile), yang membahas mengenai profile ancaman dan peluang lingkungan eksternal perusahaan.

Analisis ETOP (Environment Threats Opportunity Profile) ini menggambarkan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan

dengan melihat seberapa menariknya industri itu dan akan dinyatakan dalam derajat peluang dan seberapa tingkat ancaman yang muncul.

Untuk menyusun analisis ETOP (Environment Threats Opportunity Profile) ada beberapa langkah yang perlu dilakukan, yaitu :

1. Analisis Peluang Lingkungan.

Perusahaan akan berhasil mengembangkan diri dalam industri yang memiliki peluang yang besar. Untuk itu manajemen harus mengembangkan kriteria-kriteria peluang yang disebut Environment Opportunity Elements (EOE), dengan langkah-langkah sebagai berikut : :

- a) Mengidentifikasi elemen-elemen yang termasuk peluang.
- b) Pemberian bobot untuk masing-masing elemen.

Keterangan bobot :

5 : Sangat penting

4 : Penting

3 : Cukup penting

2 : Tidak penting

1 : Sangat tidak penting

c) Pemberian nilai masing-masing elemen

Keterangan :

5 : Peluang sangat besar

4 : Peluang besar

3 : Peluang sedang

2 : Peluang kecil

1 : Peluang sangat kecil

d) Menghitung nilai tertimbang dengan cara bobot dikalikan nilai

e) Menjumlahkan nilai tertimbang seluruh elemen

Bobot dan nilai untuk masing-masing elemen peluang diambil dari pendapat pihak manajemen dengan pengisian kuesioner. Untuk mendapatkan data yang valid, harus ada alasan yang kuat terhadap jawaban yang diberikan.

2. Analisis Ancaman Lingkungan.

Dalam analisis lingkungan ini, permasalahan yang dianalisis adalah seberapa besar ancaman yang akan dihadapi perusahaan dari lingkungan perusahaan tersebut.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan analisis terhadap ancaman lingkungan adalah :

- a) Mengidentifikasi elemen-elemen yang termasuk ancaman.
- b) Pemberian bobot untuk masing-masing elemen.

Keterangan bobot :

5 : Sangat penting

4 : Penting

3 : Cukup penting

2 : Tidak penting

1 : Sangat tidak penting

- c) Pemberian nilai masing-masing elemen

Keterangan :

5 : Ancaman sangat besar

4 : Ancaman besar

3 : Ancaman sedang

2 : Ancaman kecil

1 : Ancaman sangat kecil

- d) Menghitung nilai tertimbang dengan cara bobot dikalikan nilai
- e) Menjumlahkan nilai tertimbang seluruh elemen

Bobot dan nilai untuk masing-masing elemen ancaman diambil dari pendapat pihak manajemen dengan pengisian

kuesioner. Untuk mendapatkan data yang valid harus ada alasan yang kuat terhadap jawaban yang diberikan.

Setelah nilai dari jumlah nilai tertimbang seluruh elemen dari Environment Opportunity Elements (EOE) dan Environment Threats Elements (ETE) didapat, kemudian dimasukkan ke dalam matrix Environment Threats Opportunity Profile (ETOP) sehingga diperoleh posisi bisnis suatu perusahaan berada, apakah pada usaha ideal, usaha dewasa, usaha spekulatif atau bahkan gawat. Perusahaan dinilai berdasarkan variabel / elemen Environmental Opportunity dan variabel / elemen environmental threats. Evaluasi atas elemen peluang yaitu Environment Opportunity Elements (EOE) dan elemen ancaman yaitu Environment Threats Elements (ETE) dapat digunakan dengan menggunakan ukuran skala tertentu dengan memberikan bobot kepentingan masing-masing kriteria. Besar kecilnya bobot mencerminkan tingkat pentingnya elemen dalam hubungannya dengan keberadaan industri yang bersangkutan. Sedangkan besar kecilnya nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang perusahaan atas elemen lingkungan tersebut. Matrix Environmental Threats Opportunity Elements (ETOP) dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut ini :

Gambar 1.1.

Tinggi	5	Usaha Ideal	Usaha Spekulatif
Peluang sukses	2,5	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
Rendah	0		
		0	2,5
			5
		Resiko Gagal / Tingkat Ancaman	

Gambar Matrix ETOP

1.6. Sistematika Penulisan.

Untuk mempermudah di dalam memahami isi penelitian ini, maka laporan internship ini dibuat dalam bab-bab yang merupakan sistematika penulisannya.

BAB I *Pendahuluan*. Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah yang diteliti, perumusan masalah, batasan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, sistematika penulisan.

BAB II *Landasan Teori*. Dalam bab ini berisi tentang landasan teori yang dipergunakan untuk mendukung dan memperjelas pembahasan penelitian yang dikaitkan dengan teori-teori yang melatar belakanginya. Antara lain meliputi pengertian

lingkungan, pentingnya analisis dan diagnosis lingkungan, lingkungan eksternal, faktor-faktor lingkungan eksternal, pengertian peluang dan ancaman, posisi perusahaan dalam analisis ETOP, profil peluang dan ancaman lingkungan, kerangka dasar pemikiran teoritis.

BAB III *Gambaran Umum Perusahaan.* Dalam bab ini berisi tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tinjauan sekilas tentang perusahaan.

BAB IV *Pembahasan hasil penelitian.* Dalam bab ini berisi tentang analisis terhadap peluang lingkungan eksternal dan analisis terhadap ancaman lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap kondisi usaha PT. Sritex Sukoharjo.

BAB V *Penutup.* Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran yang sebaiknya dilaksanakan Oleh pihak manajemen PT. Sritex Sukoharjo.

BAB II
LANDASAN TEORI DAN
KERANGKA DASAR PEMIKIRAN TEORITIS

2.1. Pengertian Lingkungan.

Christensen (1973: 229) mendefinisikan lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis, seperti halnya pada organisasi lain, adalah pola semua kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap proses atau operasi keputusan strategi.

Sedangkan William F. Glueck (1996:87) mendefinisikan bahwa lingkungan meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman perusahaan.

Dari kedua definisi tersebut di atas tampak bahwa lingkungan adalah pola kondisi-kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap proses atau operasi keputusan strategi.

2.2. Pentingnya Analisis dan Diagnosis Lingkungan.

Banyak sekali alasan pentingnya analisis dan diagnosis lingkungan. Beberapa pokok alasan tentang pentingnya analisis dan diagnosis lingkungan adalah sebagai berikut :

- Lingkungan berubah sangat cepat dan dinamis, sehingga para manajer perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.
- Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.
- Para manajer perlu menyelidiki lingkungan untuk :
 1. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi perusahaan saat sekarang dan pencapaian tujuan perusahaan.
 2. Menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih besar untuk pencapaian tujuan dengan cara menyesuaikan strategi perusahaan.

Analisis dan diagnosis lingkungan memberikan waktu para penyusun strategi untuk mengantisipasi kesempatan-kesempatan dan merencanakan tanggapan atau reaksi terhadap lingkungan tersebut. Analisis dan diagnosis lingkungan juga membantu para penyusun strategi untuk mengembangkan suatu peringatan dini untuk mencegah ancaman-ancaman atau untuk

mengembangkan strategi yang dapat mengarahkan ancaman menjadi keuntungan strategi. (Glueck 1996 : 89).

Christensen (1973:231) menyatakan bahwa identifikasi kesempatan-kesempatan dan resiko dalam lingkungan perusahaan yang tumbuh akan mengarahkan perusahaan untuk meningkatkan volume pada pasar tertentu, untuk mengembangkan produk yang berhubungan dengan produk aslinya, untuk memperluas daerah pemasaran, untuk integrasi vertikal, dan akhirnya untuk diversifikasi produk line.

Tanpa penyelidikan dan diagnosis lingkungan yang sistematis, banyak waktu tugas manajerial tidak cukup dapat mengarah untuk menanggapi perubahan lingkungan. Keadaan tersebut menyebabkan kesulitan untuk memperkirakan masa depan, karena banyak kejadian-kejadian masa depan memang sulit diantisipasi. Dengan proses analisis dan diagnosis lingkungan, perusahaan dapat lebih mengantisipasi kejadian-kejadian masa depan, sehingga keputusan strategi dapat dibuat dengan lebih baik dan menghemat tugas manajerial. (Glueck 1996 : 91).

2.3. Lingkungan Eksternal.

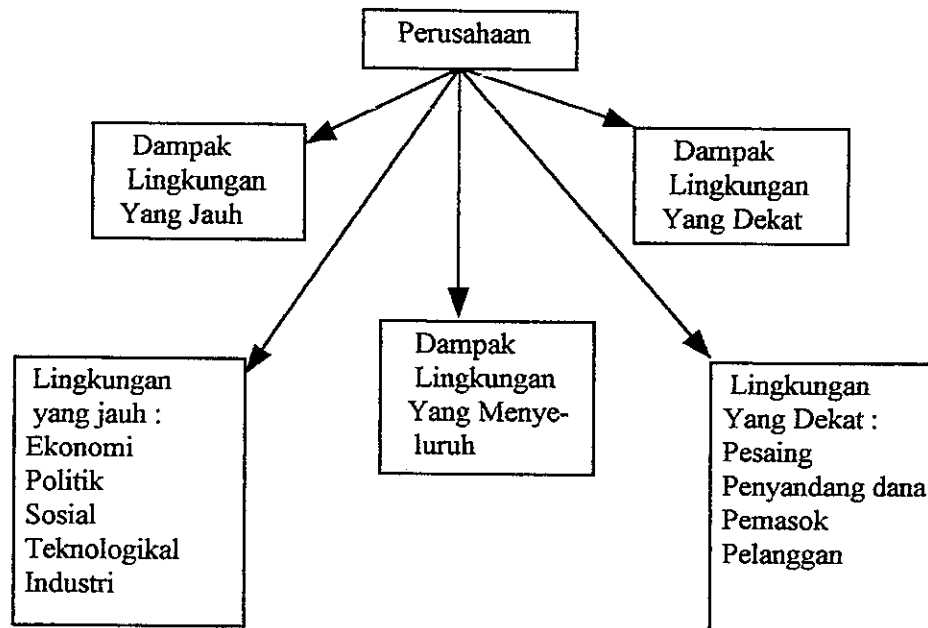
Setiap manajer puncak perlu kiranya menyadari bahwa perusahaan yang dipimpinnya mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan perusahaan dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak

peristiwa, perkembangan dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Disenangi atau tidak, dampak lingkungan harus diperhitungkan betapapun sulitnya melakukan perhitungan tersebut. Dikatakan sulit karena faktor tersebut di luar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya. Menurut Sondang P. Siagian, lingkungan eksternal tersebut dapat digolongkan pada dua jenis yang saling berhubungan dan saling pengaruh-mempengaruhi, yaitu lingkungan “dekat” dan lingkungan “jauh”.

Yang dimaksud dengan lingkungan eksternal “dekat” adalah lingkungan eksternal yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional perusahaan, seperti situasi persaingan, situasi pasar. Berbagai faktor lingkungan eksternal “dekat” dapat timbul karena tindakan perusahaan yang bersangkutan sendiri, akan tetapi mungkin pula karena tindakan dan perilaku berbagai pihak lain dalam lingkungan eksternal, seperti pesaing, konsumen, pemasok.

Sedangkan lingkungan eksternal yang “jauh” adalah berbagai kekuatan dan kondisi yang timbul terlepas dari apa yang terjadi pada lingkungan eksternal “dekat”, tetapi sudah dikenali dan dimanfaatkan oleh para pesaing. Kekuatan dan kondisi demikian dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, kebijakan pemerintah.

Gambar 2.1.



Lingkungan Eksternal Perusahaan

Sumber : Sondang P. Siagian, 1995 : 64

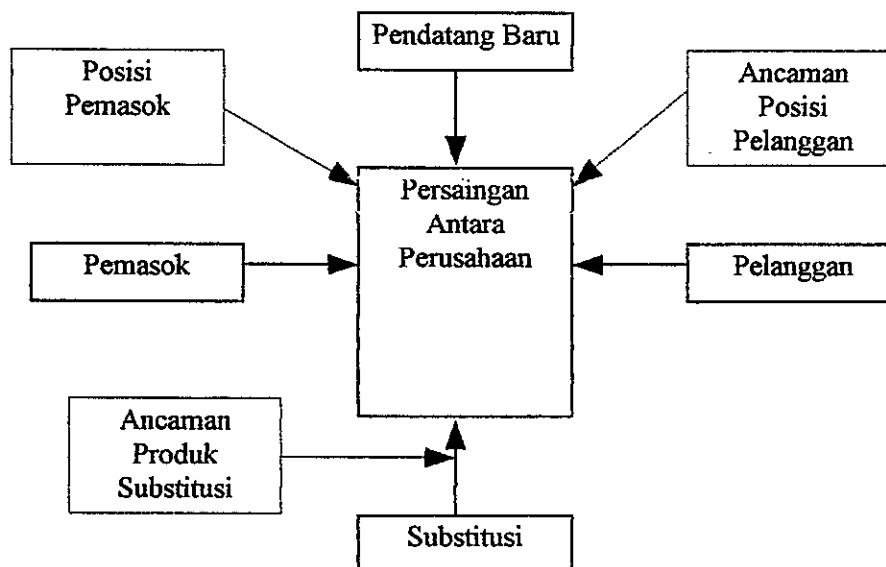
Disamping dipengaruhi oleh lingkungan yang “jauh” dan lingkungan yang “dekat”, Kondisi perusahaan juga dipengaruhi oleh situasi lingkungan industri sebagai faktor lingkungan eksternal yang turut berpengaruh. Situasi industri sebagai lingkungan eksternal dapat dilihat sebagai lingkungan eksternal yang “jauh”, tetapi juga sebagai faktor lingkungan eksternal yang “dekat”. Dikatakan sebagai faktor lingkungan eksternal yang “jauh” karena perkembangan yang terjadi didalamnya berada di luar kendali suatu perusahaan tertentu, tetapi mempunyai dampak secara langsung atau tidak langsung pada keberadaan suatu perusahaan. Kondisi industri juga dapat

dikatakan sebagai faktor eksternal yang “dekat” karena kondisi tersebut berpengaruh secara langsung secara operasional pada jalannya roda perusahaan.

Menurut Michael E. Porter (1993 ; 4), Situasi industri dipengaruhi oleh lima faktor, yang mana faktor-faktor tersebut sebagai pendorong adanya persaingan dalam industri. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Ancaman dari pendatang baru
2. Kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) pembeli
3. Kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) pemasok
4. Ancaman Produk substitusi
5. Persaingan antara perusahaan

Gambar 2.2.



Faktor-faktor Pendorong Persaingan Dalam Industri

Sumber : Michael E. Porter, 1993, Strategi Bersaing.

Pemahaman tentang hakekat dan dampak dari kelima hal tersebut sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen dalam suatu perusahaan, bukan hanya agar dengan demikian mereka mampu merumuskan strategi, misi dan kebijaksanaan yang tepat, akan tetapi juga agar mereka mampu memanfaatkan peluang yang mungkin timbul di masa yang akan datang.

2.4. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal.

Terdapat banyak faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan dan faktor-faktor tersebut saling berinteraksi antara yang satu dengan yang lain. Untuk tujuan analisis dan diagnosis lingkungan, berbagai faktor lingkungan tersebut dapat digolongkan dengan berbagai cara. Oleh karena itu terdapat berbagai macam cara penggolongan faktor-faktor lingkungan yang dikemukakan oleh penulis yang satu dengan penulis yang lainnya.

Christensen (1973:229) mengemukakan bahwa faktor-faktor lingkungan dapat digolongkan ke dalam bentuk :

- Teknologi
- Ekonomi
- Sosial
- Politik

Uyterhoven (1973:24-27) menggolongkan faktor-faktor lingkungan ke dalam empat dimensi sebagai berikut :

- Dimensi politik, sosial, dan ekonomi
- Dimensi pasar
- Dimensi produk
- Dimensi persaingan

Glen L. Urban dan Steven H. Star (1991; 15) menggolongkan faktor-faktor lingkungan eksternal ke dalam faktor-faktor yang merupakan peluang dan ancaman, yaitu :

1. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang merupakan peluang meliputi :

- *Merger*
- *Stable price structure*
- *Technology change*
- *Vulnerable to entry*
- *Political, economic, social trend*
- *Low entry cost*
- *Size of market*
- *Low exist barriers*
- *Unfullilled Customer needs*
- *Growth of market*
- *Gaps in existing product position*
- *Transfer cost experience*
- *Market not segmented*
- *Low investment*
- *High Margin*
- *Low Risk*
- *Few or weak competitor*
- *Matches our strengths*
- *High Respons to sale, advertising, promotion*

2. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang merupakan ancaman, meliputi :

- *Reactions from existing competition*
- *New competition likely to enter*
- *Competition by vertical integration*
- *Channel cooperators begin competing*
- *Increasing power buyer*
- *Change in consumer tastes and value*
- *Foreign exchange fluctuation*
- *Political / social change*
- *Material availability and supplier price.*
- *Decreased entry cost*
- *Price/promotion war*
- *Technological change*
- *Economic stagnation*
- *Increasing segmentation*
- *Inflation*
- *Regulatory change*
- *Environment Pollution*

William F. Glueck mengemukakan bahwa untuk menganalisis dan mendiagnosis lingkungan tersebut perlu digolongkan ke dalam enam faktor sebagai berikut :

- Ekonomi
- Pemerintah / Peraturan
- Pasar / Persaingan
- Pemasok / Teknologi
- Geografi
- Sosial

Dari beberapa cara penggolongan faktor-faktor lingkungan tersebut secara kolektif dapat disusun faktor-faktor lingkungan yang saling melengkapi sebagai berikut :

- Ekonomi

William F. Glueck menyatakan bahwa keadaan ekonomi pada saat sekarang dan dalam masa depan dapat mempengaruhi nasib baik dan strategi perusahaan. Berbagai faktor ekonomi yang spesifik harus dianalisis dan didiagnosis perusahaan meliputi :

1. Tingkat siklus bisnis, ekonomi dapat digolongkan ke dalam depresiasi, resesi, recovery, atau prosperity.
2. Trend inflasi atau deflasi harga barang dan jasa. Jika inflasi sangat hebat maka pengendalian gaji dan harga dapat menjadi beban yang berat.
3. Kebijakan moneter, tarif bunga, dan devaluasi atau revaluasi mata uang relatif pada mata uang lainnya. Misalnya devaluasi rupiah terhadap dollar AS.
4. Kebijakan perpajakan, misalnya: tarif untuk perusahaan atau individu, perubahan kebijakan pajak penghasilan, pertambahan nilai, kekayaan, dan sebagainya.

Setiap elemen faktor ekonomi tersebut dapat membantu atau merintangi pencapaian tujuan perusahaan dan kesuksesan atau kegagalan

strategi. Disamping itu elemen faktor ekonomi tersebut bagi perusahaan tertentu mungkin dapat menjadi kesempatan atau peluang, tetapi bagi perusahaan lainnya mungkin elemen faktor-faktor ekonomi tersebut merupakan suatu hambatan atau tantangan.

- Politik, termasuk pemerintah dan aturan-aturannya.

Sebagai konsekuensi peningkatan barang dan jasa maka disadari semakin besar pula pengaruh politik dalam pencapaian tujuan perusahaan dan dalam penyusunan strategi perusahaan.

- Pasar dan Persaingan.

Penyusun strategi perlu menyelidiki lingkungan pasar dan persaingan perusahaan untuk menentukan bagaimana pasar dan persaingan tersebut mempengaruhi strategi perusahaan pada masa yang akan datang.

Perhatian penyusun strategi terhadap lingkungan pasar dipusatkan pada lingkup dimana persaingan menjadi tajam, misalnya : pelayanan kepada pelanggan, saluran distribusi yang dipergunakan, dan ukuran segmen pasar. Elemen-elemen lingkungan pasar meliputi : permintaan pasar, keperluan pasar, dan keperluan distribusi.

Setelah meninjau lingkungan pasar, penyusun strategi perlu memeriksa keadaan persaingan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Pemeriksaan terhadap lingkungan persaingan sangat menentukan apakah

suatu perusahaan akan tetap eksis dalam bisnisnya yang sekarang dan strategi apa yang diperlukan untuk mengejar bisnis tersebut.

- Pemasok dan Teknologi.

Penyusun strategi yang efektif juga harus menghubungkan strateginya dengan perubahan lingkungan pemasok (supplier) dan teknologi. Pemasok akan mempengaruhi besarnya biaya dan tersedianya semua faktor produksi yang sekarang ini digunakan dalam bisnis perusahaan. Perubahan teknologi mempengaruhi faktor-faktor produksi dan juga produk atau jasa yang baru yang mungkin menjadi pesaing atau substitusi dan komplementer untuk produk dan jasa sekarang.

- Sosial.

Dalam menyusun strategi sangat sulit memisahkan pengaruh lingkungan politik, pemerintah, dan sosial. Seperti halnya faktor lingkungan lain, lingkungan sosial juga mempengaruhi kesempatan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan penyusun strategi.

- Geografi.

Penyusun strategi juga perlu mengamati lingkungan geografi untuk menentukan kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman perusahaan.

Lingkungan geografi sangat penting bagi perusahaan yang akan menambah lokasi baru atau jika perusahaan harus memindahkan lokasinya dari lokasi mula-mula.

Namun dari beberapa pendapat tersebut diatas, maka dalam penelitian ini untuk mengukur pengaruh peluang dan ancaman lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah faktor-faktor yang dianggap relevan saja dengan kondisi perusahaan pada saat sekarang dan masa yang akan datang. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- Jumlah pesaing
- Kondisi ekonomi (krisis moneter / depresiasi mata uang rupiah terhadap US\$. krisis ekonomi, tingkat inflasi).
- Kondisi sosial, politik dan keamanan
- Kebijakan pemerintah (kenaikan UMR)
- Kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pembeli
- Kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) pemasok bahan baku
- Produk substitusi
- Pertumbuhan pasar
- Luas pasar / daerah pemasaran
- Perkembangan teknologi
- Demografi dan geografi

2.5. Pengertian Peluang dan Ancaman.

Peluang (Opportunity) dan ancaman (Threats) merupakan faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (Uncontrollable), yaitu misalnya market growth dan batasan kredit. Pada dasarnya opportunity (peluang) akan menyajikan suatu peluang sukses bagi perusahaan, misalnya market growth dan luas pasar.

Menurut John A. Pearce dan Richard B. Andreson, “peluang perusahaan” adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Dengan demikian kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Peluang perusahaan dapat timbul dari identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli dan pemasok. Sedangkan “Ancaman perusahaan” adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman dapat mengganggu posisi perusahaan saat ini atau posisi yang diinginkan oleh perusahaan. Ancaman perusahaan dapat disebabkan oleh masuknya pesaing baru, lambannya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok, perubahan teknologi, serta Peraturan baru atau yang direvisi.

Definisi peluang dan ancaman menurut Philip Kotler (1993:67) adalah sebagai berikut:

“Peluang lingkungan adalah sebuah arena yang menarik untuk tindakan pemasaran perusahaan dimana perusahaan akan meraih keuntungan persaingan”.

“Ancaman lingkungan adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan, bila tidak ada kegiatan pemasaran dengan tujuan tertentu.

Perubahan dapat terjadi baik dalam lingkungan perusahaan secara internal maupun eksternal. Faktor eksternal yang terpenting menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1997 : 87) adalah sosio ekonomi, misalnya teknologi, pemasok, pesaing, dan pemerintah. Untuk analisis lingkungan didefinisikan sebagai proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang maupun ancaman terhadap perusahaan. Manajemen strategis menghendaki pencarian peluang dan ancaman serta menentukan darimana datangnya dan apa yang akan timbul. Dan akhirnya diagnosis lingkungan ini merupakan keputusan manajemen yang dibuat berdasarkan penilaian pentingnya informasi tentang peluang dan ancaman dari analisis lingkungan.

Analisis lingkungan dapat memberikan kesempatan kepada perencana strategis untuk memanfaatkan peluang yang ada dan membantu menyusun strategi pemasaran dalam mengantisipasi ancaman yang dihadapi

perusahaan. Adanya perubahan lingkungan eksternal dapat menimbulkan ancaman. Menurut Philip Kotler (1993 : 64), ancaman lingkungan sebagai tantangan yang diperhatikan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan.

2.6. Posisi Perusahaan Dalam Analisis ETOP.

Posisi perusahaan dalam analisis ETOP dapat dikelompokkan menjadi empat (4) bagian, yaitu :

1. Usaha Spekulatif (Spekulative Business).

Adalah bisnis yang memiliki peluang sukses yang besar tetapi resiko gagalnya sangat tinggi. Jika bisnis ini berhasil akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi, tetapi jika gagal akan menyebabkan kerugian yang besar.

2. Usaha Dewasa (Mature Business).

Adalah bisnis yang memiliki resiko kegagalan rendah dan mempunyai peluang bisnis yang rendah pula. Artinya jika perusahaan gagal dalam menjalankan bisnisnya maka akibatnya tidak fatal dan tidak mendapatkan kerugian yang berarti.

3. Usaha Ideal (Ideal Business).

Adalah bisnis yang mempunyai peluang sukses sangat tinggi dengan resiko gagal yang rendah. Dengan posisi ini perusahaan mendapatkan keuntungan yang sangat besar.

4. Usaha Gawat (Trouble Business).

Dalam bisnis ini, resiko kegagalan sangat tinggi dan tidak mempunyai peluang sukses. Posisi ini tidak menguntungkan perusahaan dalam menjalankan usahanya.

2.7. Profil Peluang dan Ancaman Lingkungan.

Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA (1995:14), yang dimaksud dengan profil peluang dan ancaman lingkungan adalah penentuan peluang dan ancaman lingkungan yang sifatnya strategik atau menentukan bagi perusahaan. Penentuan profil peluang dan ancaman lingkungan bagi suatu perusahaan dilakukan dengan mengidentifikasi dan kemudian menilai faktor-faktor eksternal yang bersifat strategik.

Setiap perusahaan pasti akan menghadapi berbagai peluang dan ancaman dalam melakukan kegiatan usahanya. Untuk menghadapi kenyataan demikian, maka manajemen puncak perlu melakukan analisis yang obyektif agar dapat ditentukan peluang-peluang apa yang dimiliki perusahaan serta ancaman-ancaman apa yang dihadapi perusahaan. Berdasarkan analisis

itulah profil peluang dan ancaman lingkungan yang dimiliki dan dihadapi perusahaan ditetapkan. Profil yang dimaksud menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai peluang dan ancaman yang dapat dimanfaatkan atau mungkin diatasi dalam rangka pelaksanaan strategi yang telah ditentukan. Hasil analisis yang dilakukan dengan demikian menggambarkan faktor-faktor peluang dan ancaman bagi perusahaan yang bersangkutan. Peranan profil peluang dan ancaman lingkungan bagi perusahaan sangat penting dalam melihat apa yang mungkin atau tidak mungkin dikerjakan oleh perusahaan.

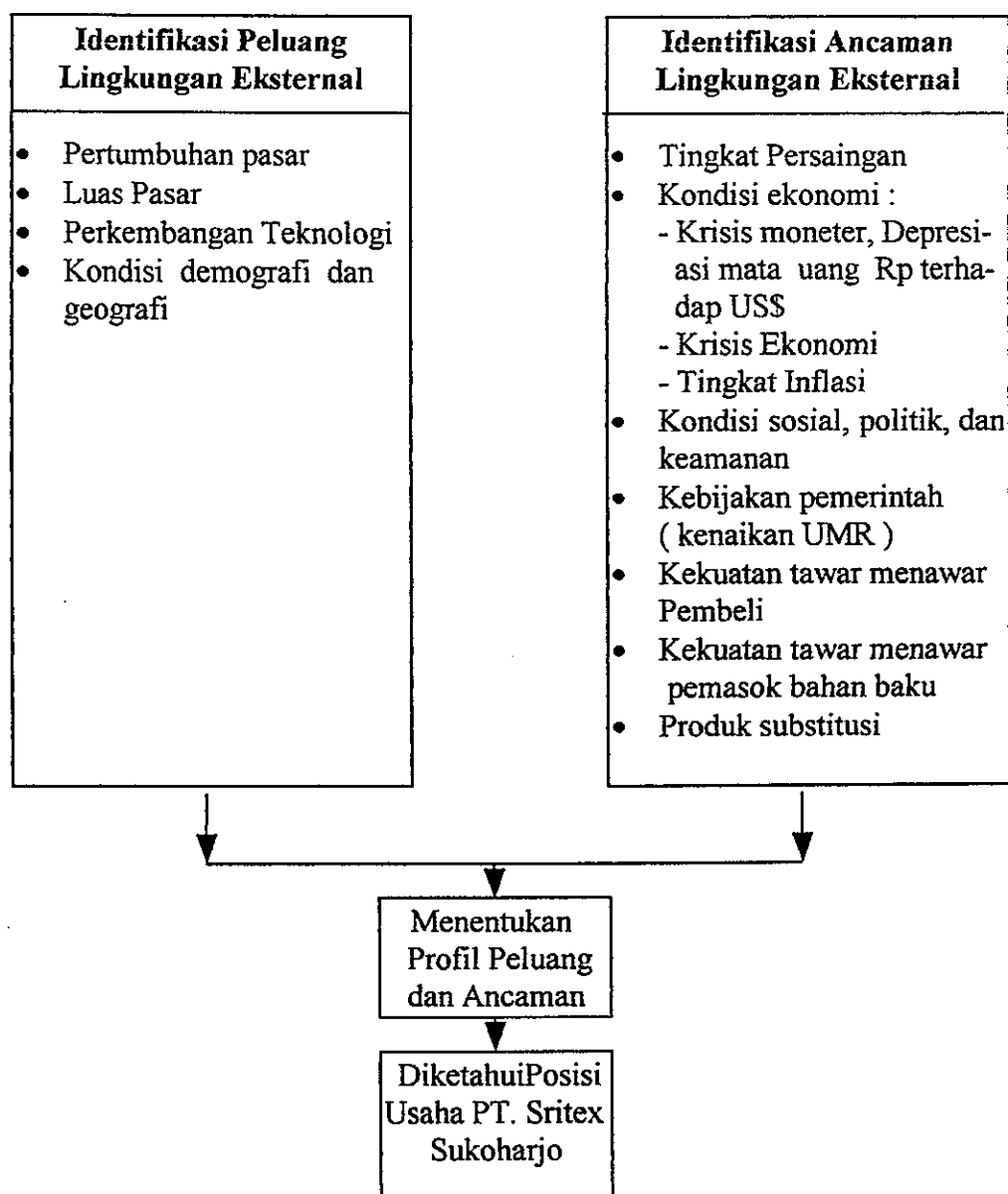
2.8. Kerangka dasar Pemikiran Teoritis.

Dalam rangka merumuskan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex), maka di dalam melakukan penelitian ini mempergunakan kerangka dasar pemikiran teoritis sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal yang merupakan peluang bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.
2. Melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal yang merupakan ancaman bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

3. Menentukan profil peluang dan ancaman lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.
4. Setelah menentukan profil peluang dan ancaman lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo, maka akan diketahui posisi usaha PT. Sritex Sukoharjo.

Gambar 2.3.



Kerangka Dasar Pemikiran Teoritis

BAB III

TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat Perusahaan.

PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah suatu badan yang berbadan hukum sebagai perseroaan terbatas yang bergerak dalam bidang pemintalan, pertenunan, penyempurnaan dan cetak textile (*Weaving, Dyeing, Finishing, dan Printing*) sehingga menjadi kain dan pakaian jadi. Perusahaan ini bermula dari usaha dagang yang bernama UD. Sri Rejeki yang berkedudukan di pasar Klewer Solo, dengan riwayat perusahaan sebagai berikut :

Pada tahun 1966 sampai dengan tahun 1968 UD. Sri Rejeki didirikan dan berlokasi di pasar Klewer dengan kegiatan usaha perdagangan textile.

Pada tahun 1968 sampai dengan tahun 1974 sesuai dengan keadaan pasar serta kemampuan yang ada UD Sri Rejeki selain melaksanakan perdagangan textile juga melakukan *Work Order* (pasokan) kepada perusahaan industri sebagai sumber pasaran berupa kain klontong (*bleached Fabric*) dan kain celupan (*dyed fabric*).

Dengan demikian makin mantap dan berkembangnya pasaran mata dagangan tersebut maka secara bertahap UD. Sri Rejeki memperluas kegiatannya dengan bertindak pula sebagai produsen, dimana produsen

investor permesinan yang diperlukan berlokasi di jalan Baturono No. 81 A Solo, dan dilaksanakan secara bertahap dan berangsur-angsur.

Pada tahun 1974 untuk mendapatkan kemantapan langkah, pada tanggal 30 Agustus 1974 diupayakan status hukum yang lebih menjamin bagi kelestarian usaha produksi yang dirintis dan dilakukan secara bertahap dan berangsur maka perusahaan tersebut didaftarkan pada dinas perindustrian Propinsi Jawa Tengah.

Pada tahun 1977, tepatnya pada tanggal 21 Mei 1977 memperoleh surat izin melanjutkan perusahaan serta sekaligus izin perluasan dari dinas perindustrian Propinsi Jawa Tengah.

Pada tahun 1978, sesuai dengan perkembangan badan usaha dengan makin banyak dan lengkapnya mesin yang terpasang maka status hukum diubah dari bentuk Usaha Dagang (UD) menjadi bentuk Perseroan Terbatas (PT) Sri Rejeki yang pembentukannya dibuat oleh Notaris Ruth Kaerlina, SH dengan akte No 48 tanggal 22 Mei 1978.

Pada tahun 1982, tepatnya pada tanggal 16 Oktober 1982 status badan hukum PT. Sri Rejeki Isman mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman yang dituangkan dalam Surat Keputusan No. 02-1830-HT 01-01 tahun 1982, setelah nama Sri Rejeki diubah menjadi Sri Rejeki Isman (Sritex) mengingat telah disahkannya perusahaan lain yang telah lebih dulu menggunakan nama Sri Rejeki.

Pada tahun 1982 sampai dengan tahun 1984, perkembangannya adalah sebagai berikut :

- a) Di dalam kurun waktu ini, yaitu pada tanggal 17 Maret 1982 PT Sri Rejeki Isman (Sritex) di dalam menampung kebutuhan pasar yang ternyata lebih besar dibandingkan dengan kemampuan produksi yang dapat dihasilkan, telah mengajukan proyek perluasan pabrik dalam rangka PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) dan berlokasi di daerah industri baru di Kabupaten Sukoharjo yaitu tepatnya di jalan KH. Samanhudi No. 53, desa Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo. Pemilihan lokasi tersebut juga berdasarkan beberapa pertimbangan, antara lain :
1. Harga tanah relatif murah dibandingkan dengan kota lain.
 2. Tenaga kerja lebih mudah di dapat dengan harga yang relatif murah.
 3. Dekat dengan jalan raya, sehingga memudahkan transportasi keluar masuk perusahaan.
 4. Terletak diantara kompleks persawahan, sehingga bunyi suara mesin yang bising tidak mengganggu masyarakat sekitarnya.
 5. Terjangkau jaringan listrik PLN dan telepon.
 6. Tersedia air dengan mudah dan dapat mencukupi semua kebutuhan.
- b) Di lokasi baru tersebut selain untuk perluasan sekaligus juga untuk menampung permesinan pabrik lama dari jalan Baturono No. 81 A yang

telah habis izinya dan harus dipindahkan ke kota Solo. Dengan dipindahkannya mesin-mesin dari jalan Baturono No. 81 A, maka bangunan pabrik tersebut sesuai dengan izin yang ada dimanfaatkan untuk batik dan Hand Print.

- c) Sebagian besar dari proyek PMDN sesuai dengan surat keputusan ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) pusat No. 79/ I / PMDN / 1982 tanggal 8 Mei 1982 telah direalisasikan dan telah beroperasi, kecuali untuk satu unit pabrik tenun *Heigh Quality Fabric* yang untuk sementara ditunda karena terbatasnya dana.
- d) Untuk lebih menjamin supply kain grey maka unit *Heigh Quality* yang ditunda, diganti dengan satu unit pabrik tenun dengan kapasitas 260 ATM yang menghasilkan kain-kain sedang dari cotton, shantung maupun *blanded fabric* yang sudah beroperasi.

Pada tahun 1985 dalam rangka mendapatkan nilai jenis produksi tambah serta memperluas maka peralatan produksi pabrik dilengkapi satu unit *Rotary Machine*, dan selesainya unit printing tersebut maka jenis komoditi bertambah dengan *printed fabric*.

Pada tahun 1987 dengan makin meningkatnya kebutuhan serta memperbesar peran ekspor, maka PT. Sri Rejeki Isman (Sritex) membuat tambahan potensi dengan memasng dua unit *Heat Setter* sehingga kapasitas produksi makin besar, untuk memperluas jenis produksi maka telah dirintis

perluasan unit pakaian jadi (*garment*) dengan kapasitas 100 mesin jahit dari 200 mesin jahit.

Pada tahun 1988 sampai dengan sekarang untuk lebih menjamin kelangsungan hidup perusahaan maka dikandung maksud untuk melengkapi pabrik dengan menambah unit finishing yaitu menambah dua unit mesin printing dan mesin pre shringking serta menjadikan PT. Sri Rejeki Isman (Sritex) menjadi industri textile yang integrated dengan menambah unit pemintalan dengan kapasitas minimal 30.000 mata pinal.

Pada tahun 1990 diadakan perluasan lokasi menjadi 35 hektar dan juga melakukan penambahan mesin baru serta departemen baru yaitu garment yang masih dalam taraf percobaan dengan dipakainya 300 unit mesin jahit. Mulai tahun 1990 ini pabrik benar-benar integrated yaitu mulai dari pemintalan kapas sampai menjadi pakaian jadi yaitu :

1. Proses Spinning
2. Proses Weaving
3. Proses Finishing dan printing
4. Proses Garment

Pada tahun 1991 pabrik memproduksi kain dengan jumlah mesin yang lebih banyak, otomatis kain yang dihasilkan juga lebih banyak serta terjadi perluasan departemen yaitu :

1. Departemen Spinning terdiri dari 3 unit.
2. Departemen Weaving terdiri dari 4 unit.
3. Departemen Finishing terdiri dari 3 unit.
4. Departemen Garment terdiri dari 2 unit.

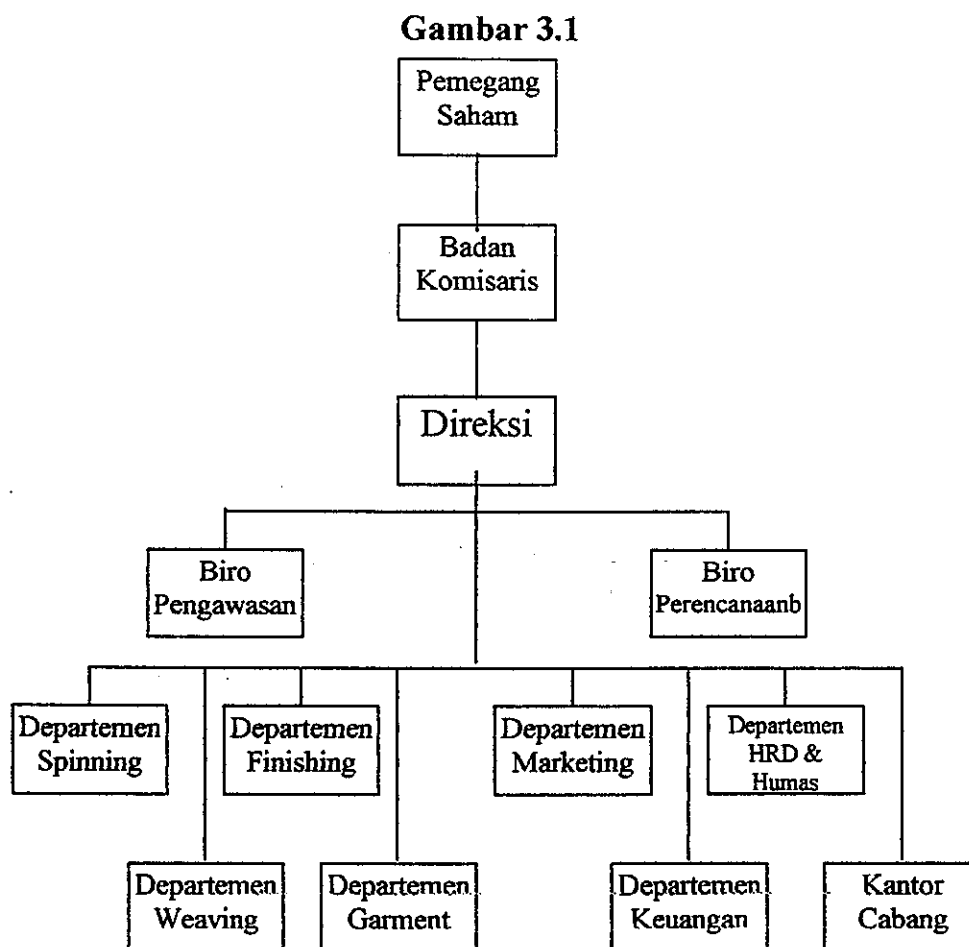
Dengan demikian perkembangan tersebut senantiasa diusahakan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Adapun tujuan dari PT. Sritex Sukoharjo adalah :

1. Membantu pemerintah dalam membangun sektor non migas khususnya dalam bidang pertextilan berupa penambahan devisa negara dari hasil ekspor yang dilakukan.
2. Menjalankan perdagangan umum dalam arti seluas-luasnya termasuk kegiatan ekspor impor.
3. Menciptakan lapangan kerja khususnya bagi masyarakat di sekitar lokasi perusahaan.
4. Memenuhi kebutuhan textile dan sandang bagi masyarakat, membantu industri-industri kecil di bidang pertextilan dengan menjadi bapak angkat.

3.2. Struktur Organisasi.

Struktur organisasi menggambarkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antar personal dalam pengelolaan suatu organisasi dalam perusahaan.

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, suatu perusahaan harus mempunyai struktur organisasi dengan garis komando yang jelas. Adapun struktur organisasi PT. Sri Rejeki Isman (Sritex) adalah sebagai berikut :



Struktur Organisasi PT. Sritex Sukoharjo

Sumber : PT. Sritex Sukoharjo

Dari struktur organisasi tersebut tampak beberapa tingkat kepemimpinan sebagai berikut :

- **Pemegang Saham (Stock Holder).**

Pemegang saham adalah pemilik perusahaan yang sudah barang tentu mempunyai kekuasaan tertinggi dalam organisasi. Keputusan-keputusan yang diambil mengikat kepada seluruh badan-badan organisasi yang ada dibawahnya.

- **Badan Komisaris (Broad Of Comissioners).**

Badan komisaris terdiri dari komisaris utama dan komisaris. Badan ini diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada pemegang saham. Badan komisaris adalah sebuah badan yang ditunjuk oleh pemegang saham untuk melaksanakan tugas- tugas tertentu yang telah ditetapkannya.

- **Direksi (Direction).**

Direksi terdiri dari direktur utama dan direktur yang diangkat oleh dan bertanggung jawab langsung kepada pemegang saham. Direksi adalah pimpinan harian tertinggi operasional perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari direksi berada dibawah perintah dan pengawasan badan komisaris.

- **Biro Pengawasan (Audit Internal).**

Biro pengawasan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Biro pengawasan melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk mengadakan pemeriksaan ke dalam perusahaan baik berupa keuangan maupun materiil.

- **Biro Perencana (Corporate Planning).**

Biro perencanaan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Biro perencanaan melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk menyusun perencanaan dan program perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan dan program yang disusun meliputi departemen-departemen yang ada di perusahaan.

- **Departemen Pemintalan (Spinning Departement).**

Departemen pemintalan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Departemen pemintalan melaksanakan tugas dari direktur untuk melaksanakan produksi pemintalan. Departemen ini terdiri dari departemen spinning I, II, dan III.

- **Departemen Penenunan (Weaving Departement).**

Departemen penenunan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Departemen penenunan melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk

mengolah lebih lanjut hasil produksi pemintalan menjadi kain jadi melalui proses penenunan. Departemen ini terdiri dari departemen Weaving I, II, III, dan IV.

- **Departemen Penyelesaian (Finishing Departement).**

Departemen penyelesaian (Finishing Departement) diangkat dan diberhentikan dan bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Departemen penyelesaian melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk mendukung pengolahan hasil kain stengah jadi menjadi kain jadi. Departemen ini, terdiri dari departemen finishing I, II, III, dan MTC, Quality Control, Printing, Boiler, Utility dan gudang.

- **Departemen Garmen (Garment Departement).**

Departemen garmen diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab kepada direktur utama. Departemen garmen melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk mengolah lebih lanjut kain jadi (hasil produksi) menjadi pakaian jadi. Departemen ini terdiri dari departemen garmen I dan II.

- **Departemen Pemasaran (Marketing Departement).**

Departemen pemasaran diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Departemen pemasaran melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk melaksanakan penjualan hasil produksi (kain jadi dan pakaian jadi) baik

di dalam negeri maupun ke luar negeri serta pembelian barang-barang keperluan perusahaan.

- **Departemen Keuangan (Finance Departement).**

Departemen keuangan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Departemen keuangan melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk menyelenggarakan penerimaan dan pengeluaran barang dan uang serta membukukannya, secara benar dan tepat waktu.

- **Departemen Sumber Daya Manusia dan Hubungan Masyarakat (*Human Resources Development and Human Relation Departement*).**

Departemen Sumber Daya Manusia dan hubungan masyarakat diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Departemen SDM dan Humas melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk mengadakan pengelolaan SDM mulai dari perekrutan, seleksi, pendidikan dan latihan, penempatan, pengembangan, sampai dengan pemisahan (pensiun). Disamping itu juga melakukan kegiatan hubungan masyarakat. Departemen ini terdiri dari SDM, Humas, dan Satuan Pengaman (Satpam).

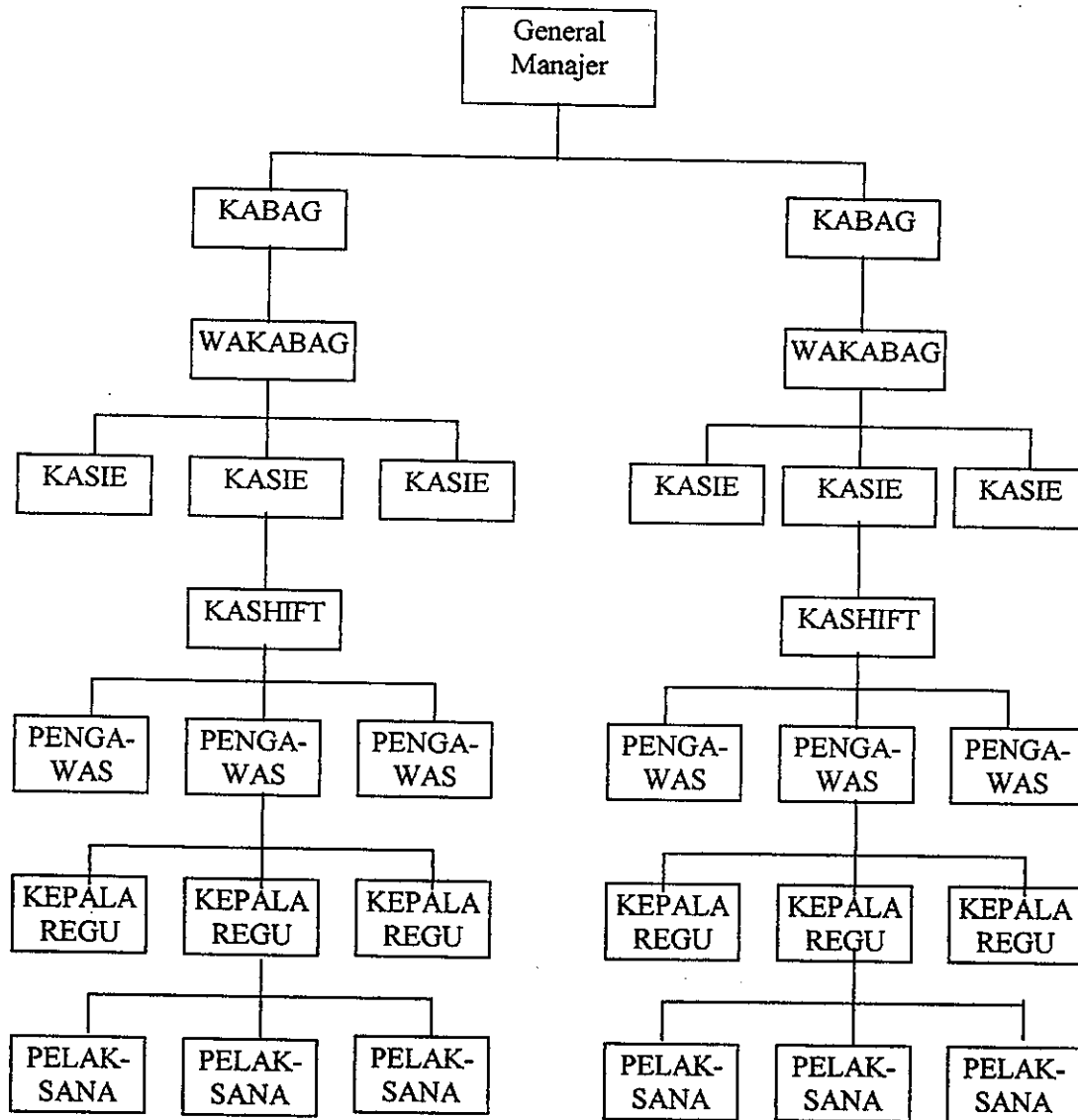
- **Kantor Cabang (Branch Office).**

Kantor cabang diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada direktur utama. Kantor cabang melaksanakan tugas yang diberikan oleh direktur untuk menyelenggarakan fungsi kecabangan dan perwakilan kantor pusat di wilayah kerjanya.

Struktur organisasi berikutnya yang merupakan pengembangan dari departemen-departemen tersebut diatas dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

UPT-POSTAL-INDIA

Gambar 2.2



Struktur Organisasi Tingkat Departemen

PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex)

Sumber : PT. Sritex Sukoharjo

Pada gambar 3.2 dikandung maksud, bahwa beberapa departemen sejenis dijadikan satu dan dipimpin oleh seorang General Manajer (GM).

Misalnya departemen spinning I, II, III, & IV dipimpin oleh seorang General Manajer (GM) spinning, departemen weaving I, II, III, IV dipimpin oleh satu orang General Manajer (GM) weaving, departemen finishing I, II, III, dan IV dipimpin oleh satu orang General Manajer (GM) finishing, dan seterusnya.

Tiap-tiap General Manajer membawahi beberapa Kepala Bagian (Kabag). Kabag membawahi Wakil Kepala Bagian (Wakabag). Wakabag membawahi beberapa Kepala Seksi (Kasie). Tiap-tiap Kasie membawahi beberapa Kepala Shift (Kashift). Kashift membawahi beberapa Pengawas (Supervisor). Tiap-tiap Pengawas membawahi beberapa Kepala Regu (Karu). Dan akhirnya Kepala Regu memimpin beberapa Pelaksana (Karyawan)

3.3. Tinjauan Sekilas Tentang Perusahaan .

3.3.1. Tenaga kerja.

Menurut data jumlah tenaga kerja yang tercatat pada akhir agustus 1998 diketahui jumlah karyawan total pada PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah 11.148 orang dengan spesifikasi sebagai berikut :

- a) Tenaga kerja wanita 8.934 orang.
- b) Tenaga kerja pria 2.214 orang.

Adapun kesepakatan bersama antara karyawan dan perusahaan adalah sebagai berikut :

a) Hari kerja dan jam kerja.

PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo menetapkan 6 hari kerja dengan 7 jam kerja sehari atau 40 jam seminggu, kelebihan jam kerja dihitung lembur. Pembagian jam kerja dilakukan dalam 3 shift yaitu :

1. Shift I : Jam 06.00-14.00 WIB.
2. Shift II : Jam 14.00-22.00 WIB.
3. Shift III : Jam 22.00-06.00 WIB.

Dalam setiap shift kerja para karyawan diberikan istirahat selama 30 menit secara bergantian. Sedangkan untuk karyawan yang bekerja di kantor, jam kerja mulai jam 08.00 WIB sampai dengan jam 16.00 WIB.

b) Kerja Lembur.

Kerja lembur di PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo bersifat sukarela, kecuali terdapat hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk memenuhi rencana kerja perusahaan.
2. Dalam hal-hal yang bersifat force majeure, seperti kebakaran.
3. Apabila pekerjaan tidak segera diselesaikan akan merugikan bagi perusahaan atau dapat mengganggu kelancaran perusahaan.

Apabila karyawan dalam keadaan yang layak tidak dapat bekerja lembur, maka karyawan tersebut harus memberitahukan kepada pihak

perusahaan. Perhitungan upah lembur diatas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c) Istirahat Mingguan dan Hari Libur.

Setelah bekerja selama 6 hari karyawan diberi hari libur 1.hari untuk bagian produksi, pengaturan hari libur secara bergiliran per periode. Sedangkan untuk staf kantor diberi libur pada hari minggu. Pada hari-hari libur resmi atau hari raya, karyawan dibebaskan untuk tidak bekerja tetapi mendapat upah penuh.

d) Istirahat Tahunan.

Setelah kerja selama 12 bulan berturut-turut, karyawan diberikan istirahat tahunan selama 12 hari kerja dan mendapatkan upah penuh dengan ketentuan 4 hari cuti bersama dan 8 hari diambil sewaktu-waktu.

e) Cuti Hamil atau Gugur Kandungan.

Bagi karyawan wanita diberikan istirahat selama satu setengah bulan sebelum saatnya, menurut perhitungan akan melahirkan dengan mendapatkan upah penuh dan harus mengajukan permohonan terlebih dahulu kepada perusahaan dengan disertai surat keterangan dokter atau bidan yang merawatnya. Karyawan wanita tidak diperkenankan bekerja pada haid hari pertama dan kedua.

f) Ijin Meninggalkan Perusahaan.

Perusahaan dapat memberikan ijin kepada karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dengan mendapat upah dalam hal :

1. Pernikahan karyawan mendapatkan ijin 2 hari.
2. Menikahkan atau mengkhitankan anak mendapat ijin 2 hari.
3. Istri syah pertama melahirkan mendapat ijin 2 hari.
4. Kematian suami, istri, atau anak mendapat ijin 2 hari.
5. Kematian ayah, ibu, mertua mendapat ijin 2 hari.
6. Membabtiskan anak mendapat ijin 2 hari.

Untuk hari-hari tersebut diambil pada saat hari kejadiannya berturut-turut dan yang bersangkutan harus mengajukan surat keterangan yang sah. Ijin meninggalkan pekerjaan di luar ketentuan tersebut di atas dapat tanpa mendapatkan upah. Sedangkan karyawan yang meninggalkan perusahaan dengan tanpa ijin alasan yang dapat di terima oleh perusahaan, maka karyawan tersebut dianggap mangkir.

g) Sistem Pengupahan.

Sistem pengupahan di PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo disesuaikan dengan Upah Minimum Regional (UMR) Jawa Tengah.

h) Pemutusan Hubungan Kerja.

Pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan oleh pihak perusahaan maupun pihak karyawan. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi apabila karyawan mengundurkan diri, karyawan berusia lanjut, atau karyawan melakukan kesalahan fatal. Permasalahan yang timbul karena pemutusan hubungan kerja diselesaikan dengan cara musyawarah dan mufakat.

3.3.2. Jaminan Sosial dan Fasilitas.

PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo memberikan jaminan sosial dan fasilitas kepada karyawannya meliputi :

- a) Karyawan mendapatkan fasilitas kesehatan dan perawatan.
- b) Bus antar jemput gratis.
- c) Semua karyawan tetap PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo diasuransikan pada ASTEK / JAMSOSTEK.
- d) Setiap tahun sekali PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo mengadakan rekreasi bersama karyawannya.
- e) Adanya sumbangan untuk pernikahan, khitanan, baptisan, kematian, dan lain-lain.
- f) Jika target keuntungan perusahaan tercapai karyawan akan mendapatkan bonus dari perusahaan.

3.3.3. Proses Produksi.

Proses produksi yang terjadi di PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah sebagai berikut :

1. Departemen Spinning.

Pada dasarnya proses produksi pada departemen spinning adalah memintal kapas menjadi benang. Bahan bakunya adalah kapas yang di impor dari Amerika Serikat, Pakistan, China, Afrika, dan Mesir. Hasil dari departemen spinning ini adalah :

- Combed Yarn, yaitu benang yang dibuat berdasarkan campuran katun dan polyester.
- Carded Yarn, yaitu benang katun 100% yang dibuat tanpa melalui mesin combing.

2. Departemen Weaving.

Departemen weaving ini terdiri dari empat bagian yaitu weaving I, Weaving II, Weaving III, Weaving IV. Proses produksi pada departemen weaving adalah menenun benang menjadi bahan dasar pembuatan textile, yaitu kain grey. Sebagai bahan baku pada departemen weaving adalah benang.

3. Departemen Dyeing.

Merupakan departemen yang menghasilkan textile berwarna polos. Sebagai bahan baku dari proses departemen dyeing ini adalah kain grey yang diproduksi oleh departemen weaving.

4. Departemen Printing.

Merupakan departemen yang menghasilkan textile berwarna dan bercorak. Sebagai bahan baku dari departemen printing ini adalah kain grey yang merupakan produk dari departemen weaving.

5. Departemen Garment.

Merupakan departemen yang memproduksi kain menjadi pakaian jadi.

3.3.4. Kebijakan Marketing Mix (Bauran Pemasaran).

a) Kebijakan Produk.

Produk yang dihasilkan oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah berupa :

- Kain polos.
- Kain bermotif atau bercorak (printing).
- Pakaian jadi (Garment).

b) Kebijakan Harga.

Kebijakan harga yang ditetapkan oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah berdasarkan cost plus pricing

methode, yaitu harga yang berdasarkan harga jual ditambah dengan prosentase tertentu sebagai keuntungan perusahaan.

c) Kebijakan Distribusi.

Saluran distribusi yang dijalankan oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo dapat digolongkan menjadi dua kategori yaitu :

- Saluran distribusi langsung.

Adalah penyaluran produk yang dilakukan secara langsung, biasanya konsumen datang langsung ke show room perusahaan yang ada.

- Saluran distribusi tidak langsung.

Adalah saluran distribusi dengan melalui perantara sebelum sampai ke konsumen akhir. Adapun saluran distribusi yang dilakukan oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo ada dua macam, yaitu :

- Saluran distribusi dalam negeri.

Ada dua model :

1. Perusahaan ---- Distributor ---- Pengecer ---- Konsumen
2. Perusahaan ---- Pengecer ---- Konsumen

- Saluran Distribusi luar negeri.

Perusahaan ---- Importir ---- Pengecer ---- Konsumen

d) Kebijakan Promosi.

Dalam rangka merangsang konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan, serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para konsumen atau pelanggan, PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo melakukan berbagai macam kegiatan promosi, antara lain :

- Direct Selling, yaitu penjualan langsung ke konsumen. Penjualan ini dilakukan dengan mengikuti pameran-pameran yang diselenggarakan oleh instansi lain.
- Pemberian diskon kepada pelanggan.
- Kelembagaan yaitu menjadi sponsor dalam turnamen olah raga
- Melakukan advertensi melalui surat kabar, radio.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan dilakukan pembahasan terhadap beberapa aspek lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi terhadap prospek usaha PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis ETOP (Environment Threats Opportunity Profile). Pada dasarnya analisis ETOP merupakan analisis terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan pada suatu saat dalam lingkungan bisnisnya. Dalam analisis ETOP ini pada dasarnya dipisahkan menjadi dua bagian, yaitu :

1. Analisis ETE (Environment Threats Elemens).

Yaitu yang menganalisis tentang profil ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan usaha bisnisnya.

2. Analisis EOE (Environment Opportunity Elemens).

Dalam analisis ini membahas mengenai profil peluang-peluang lingkungan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan.

Perubahan-perubahan lingkungan eksternal kadang-kadang bisa menjadi suatu peluang tetapi dapat pula merupakan suatu ancaman bagi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan diharapkan lebih peka terhadap perubahan lingkungan

eksternal yang terjadi dan perusahaan perlu melakukan analisis terhadap peluang dan ancaman yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan eksternal tersebut, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan peluang yang ada dan meminimalkan ancaman yang timbul.

Lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis sangat banyak dan kompleks. Untuk itu variabel-variabel yang digunakan dalam analisis ini adalah variabel-variabel pokok saja yang dianggap relevan dengan penelitian ini.

Adapun prosedur dalam melakukan analisis lingkungan eksternal yang dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.
2. Memberikan bobot pada masing-masing elemen.
3. Memberikan penilaian atau skor terhadap elemen-elemen tersebut.
4. Mengalikan bobot dengan nilai untuk menghitung nilai tertimbang.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang.

Dalam rangka mengeliminir pemberian bobot dan penilaian elemen / variabel dari pengaruh subyektif, maka dalam pemberian bobot serta penilaian masing-masing elemen / variabel menggunakan pendapat dari pimpinan perusahaan dan pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

4.1. Analisis Threats / Ancaman Lingkungan Eksternal.

Elemen-elemen / variabel-variabel lingkungan eksternal yang dianggap sebagai ancaman bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo dalam penelitian ini adalah jumlah pesaing, kondisi ekonomi (Krisis moneter / depresiasi mata uang rupiah terhadap US\$ krisis ekonomi, tingkat inflasi), kebijakan pemerintah terhadap kenaikan UMR, bargaining power pembeli, bargaining power pemasok bahan baku, produk substitusi. Elemen-elemen / variabel-variabel lingkungan eksternal tersebut diperoleh dari wawancara yang dilakukan penulis dengan pimpinan perusahaan serta pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo, yaitu : Direktur Utama, Wakil Direktur Utama, Manajer Pemasaran, Wakil Manajer pemasaran, dan Manajer produksi. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kelima orang responden tersebut dianggap telah memiliki kemampuan dan pengalaman di dalam mengidentifikasi terhadap ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang telah dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

Dalam pemberian bobot dan nilai terhadap variabel-variabel lingkungan eksternal yang merupakan suatu ancaman, didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada pimpinan perusahaan serta pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo sebanyak lima orang, dimana dalam pengisian kuesioner tersebut dengan memberikan alasan-alasan kenapa mereka memberikan bobot dan nilai demikian terhadap variabel-variabel tersebut.

Adapun prosedur dalam pemberian bobot dan nilai yaitu dari tiap-tiap elemen / variabel yang telah diidentifikasi tersebut diberikan bobot dan nilai tersendiri. Bila responden menganggap pesaing merupakan suatu ancaman yang terkuat maka diberi bobot yang tinggi dan nilai yang tinggi, dimana :

Bobot	Artinya
5	Sangat Penting
4	Penting
3	Cukup Penting
2	Kurang Penting
1	Tidak Penting

Nilai / Skore	Artinya
5	Ancaman sangat tinggi
4	Ancaman Tinggi
3	Ancaman sedang
2	Ancaman rendah
1	Ancaman sangat rendah

Hasil perhitungan setelah dilakukan pembobotan dan pemberian nilai / skore pada lingkungan eksternal yang merupakan ancaman seperti pada lampiran A1, dapat di ringkas sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Environment Threats Elemens
PT. Sritex Sukoharjo

No	Elemen Ancaman	Bobot	Nilai	B x N
1	Jumlah Pesaing	0,21	4,60	0,966
2	Kondisi Ekonomi :	0,20	4,40	0,880
3	Kondisi sosial, politik, keamanan	0,18	3,60	0,648
4	Kebijakan Pemerintah :			
	- Kenaikan UMR	0,13	3,00	0,390
5	Bargainning Power Pembeli	0,09	2,00	0,180
6	Bargainning Power Pemasok B.B	0,09	2,00	0,180
7	Produk Substitusi	0,10	2,40	0,240
	Jumlah Nilai Tertimbang	1,00		3,484

Sumber : Data Primer (diolah), 2000

Keberadaan pesaing merupakan ancaman utama bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo, karena dengan semakin banyaknya perusahaan textile baik di dalam negeri maupun dari luar negeri maka hal ini mendorong semakin meningkatnya tingkat persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan dalam bidang usaha sejenis. Menurut data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (Statistik Industri) pada tahun 1997 berjumlah kurang lebih sekitar 1.956 perusahaan textile yang berskala menengah dan besar. Sedangkan di tingkat global / internasional, persaingan terjadi sebagai akibat dari munculnya negara-negara pesaing seperti RRC, India, Vietnam, yang menghasilkan produk

ekspor dengan harga lebih murah. Persaingan juga terjadi pada bidang teknologi, pemberian diskon, kepada para pelanggan, memperebutkan daerah pemasaran baik di tingkat nasional maupun di tingkat global / internasional.

Di samping adanya tingkat persaingan yang semakin ketat, kondisi perekonomian bangsa Indonesia yang tidak kunjung membaik juga sangat berpengaruh terhadap kondisi usaha PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo. Hal ini diawali oleh adanya krisis moneter yang ditandai adanya depresiasi / penurunan nilai kurs rupiah terhadap US\$ dan tingkat inflasi yang tinggi. Pada tahun 1997 laju inflasi Indonesia sebesar 11,05, sedangkan tahun 1998 laju inflasi lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar 77, 63. Dengan adanya laju inflasi yang melebihi 10%, tentu saja hal ini memberikan pengaruh yang besar terhadap sebagian industri di Indonesia, termasuk industri textile. Tingkat inflasi yang tinggi mempunyai / berakibat buruk terhadap perekonomian, antara lain akan menurunkan daya beli dan penghasilan masyarakat (terutama yang berpenghasilan tetap), membuat perencanaan investasi dan rencana kerja tidak menentu, menurunkan daya saing ekspor, dan mendorong terjadinya depresiasi kurs mata uang rupiah terhadap kurs mata uang asing (US\$). Akibat penurunan nilai kurs rupiah terhadap US\$, maka mengakibatkan banyak terjadi kenaikan harga pada berbagai jenis komoditi, yang pada akhirnya juga menimpa produk PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo. Kenaikan tersebut lebih banyak disebabkan oleh meningkatnya biaya operasional dan

transportasi. Hal ini juga diyakini oleh pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo sebagai penyebab utama penurunan volume penjualan produk textile yang sangat besar pada awal tahun 1998, yang juga disertai adanya penurunan jumlah produksi yang sangat besar pula. Oleh karena itu faktor-faktor yang berhubungan ini (krisis moneter / depresiasi nilai mata uang rupiah terhadap US\$, krisis ekonomi, tingkat inflasi) dinilai sebagai ancaman yang dapat berpengaruh besar bagi PT. Sritex Sukoharjo setelah faktor / elemen jumlah pesaing. Namun sejak akhir tahun 1999 laju inflasi dan depresiasi nilai mata uang terhadap nilai kurs US\$ secara perlahan-lahan menunjukkan perkembangan yang cukup menggembirakan. Pada tahun 1999 laju inflasi sebesar 2,01 dan pada tahun 2000 untuk bulan januari adalah sebesar 1,28. Sedangkan posisi kurs mata uang rupiah terhadap kurs mata uang asing (US\$) saat ini juga mulai menguat jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya di awal terjadinya krisis moneter, meskipun sampai saat ini terkadang masih mengalami fluktuasi (naik / turun).

Tabel 4.1.1
Tingkat Pertumbuhan Ekonomi dan Tingkat Inflasi
Di Indonesia Tahun 1994 - 2000

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi	Tingkat Inflasi
1994	6,90	9,24
1995	8,24	8,64
1996	7,82	6,47
1997	4,92	11,05
1998	-13,70	77,63
1999	0,23	2,01
2000	-	1,28*

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS)

- = Inflasi bulan Juli 2000

Tabel 4.1.2
Tingkat Inflasi Sandang/Tekstil
Tahun 1996 - 2000

Tahun	Tingkat Inflasi Sandang / Tekstil
1996	5,77
1997	7,67
1998	98,69
1999	6,34
2000	1,64

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS)

Tabel 4.13
Perkembangan Rata-Rata Kurs (Rp / USS)

Tahun	Rata-Rata Kurs (Rp)
1996	2.200
1997	5.000
1998	9.500
1999	8.000
2000	8.500

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS)

Dengan adanya kondisi sosial , politik dan keamanan yang tidak menentu sampai saat ini yang melanda bangsa Indonesia juga sangat mempengaruhi kondisi dunia usaha, khususnya PT. Sri Rejeki Isman (PT. Sritex) Sukoharjo. Dengan adanya kondisi sosial, politik dan keamanan yang tidak stabil menyebabkan pembeli dari luar negeri mengalihkan pesannya pada negara-negara produsen lainnya.

Adanya Kebijakan Pemerintah tentang kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) yang hampir setiap tahun naik sebesar 10% akan mempengaruhi tingkat laba dan kebijakan internal perusahaan, sehingga pada akhirnya harga jual secara tidak langsung akan ikut naik. Hal ini akan mempengaruhi tingkat penjualan produk.

Kekuatan tawar menawar pembeli (bargaining power pembeli) juga memiliki ancaman yang cukup besar. Hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya produsen textile yang menghasilkan produk yang menyerupai produk PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo. Dengan demikian pelanggan atau konsumen mempunyai banyak pilihan untuk menentukan produk dari mana yang akan di beli. Salah satu perkembangan yang sangat dirasakan adalah semakin ketatnya persaingan di tingkat global. Munculnya negara-negara pesaing seperti RRC, India, Vietnam, yang menghasilkan produk sejenis dengan harga yang lebih murah, telah mempersulit eksportir textile dan produk textile dari Indonesia, termasuk PT. Sritex.

Adanya ketergantungan PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo yang besar terhadap bahan baku impor, khususnya kapas, hal ini merupakan ancaman yang cukup besar. Karena walaupun bahan baku kapas dapat diperoleh dan dihasilkan di dalam negeri, namun kapas yang telah dihasilkan di dalam negeri pada umumnya kualitasnya lebih rendah jika dibandingkan dengan kapas yang dihasilkan oleh produsen kapas negara lain, karena sistem penanamannya yang masih tradisional. Disamping itu kondisi alam juga kurang mendukung sehingga petani lebih suka menanam tanaman lain. Bahan baku lain yang diimpor oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah bahan baku penolong seperti cat dan bahan kimia textile lainnya.

Adanya produk substitusi untuk jenis kain lainnya yang dihasilkan oleh PT. Sritex Sukoharjo telah mendapatkan ancaman dari produk perusahaan lain yang memiliki kualitas di bawah produk PT. Sritex yang dapat menjadi produk substitusi bagi keberadaan produk PT. Sritex.

Dari hasil pemberian bobot dan nilai yang telah dilakukan oleh pimpinan dan pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo terhadap masing-masing elemen / variabel yang telah diidentifikasi tersebut diatas, ternyata elemen / variabel jumlah pesaing memiliki tingkat ancaman yang paling besar dibandingkan dengan elemen-elemen / variabel-variabel lainnya yang merupakan ancaman bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo. Nilai ancaman jumlah pesaing adalah sebesar 0,966. Kemudian diikuti oleh ancaman kondisi perekonomian Indonesia (krisis moneter, krisis ekonomi, tingkat inflasi) dengan nilai ancaman sebesar 0,880. Sedangkan nilai ancaman yang terkecil adalah terletak pada elemen / variabel tawar menawar pembeli sebesar 0,180 dan elemen / variabel tawar menawar pemasok bahan baku sebesar 0,180.

Nilai keseluruhan ancaman lingkungan eksternal adalah sebesar 3,484. Hal ini perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo bahwa ancaman lingkungan eksternal PT. Sritex Sukoharjo harus dicermati dan diantisipasi. Nilai ancaman lingkungan eksternal yang tinggi ini merupakan indikator kemungkinan gagalnya usaha jika perusahaan

tidak mampu mengantisipasi dan mengeliminir terhadap ancaman lingkungan yang dihadapi oleh PT. Sritex.

4.2. Analisis Opportunity / Peluang Lingkungan eksternal.

Elemen-elemen / variabel-variabel lingkungan eksternal yang dianggap sebagai peluang bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo dalam penelitian ini adalah Pertumbuhan pasar, luas pasar / daerah pemasaran, perkembangan teknologi, keadaan demografi dan geografi. Elemen-elemen / variabel-variabel lingkungan eksternal tersebut diperoleh dari wawancara yang dilakukan penulis dengan pimpinan perusahaan serta pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo, yaitu : Direktur Utama, Wakil Direktur Utama, Manajer Pemasaran, Wakil Manajer pemasaran, dan Manajer produksi. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kelima orang responden tersebut dianggap telah memiliki kemampuan dan pengalaman di dalam mengidentifikasi terhadap peluang lingkungan eksternal yang telah dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

Dalam pemberian bobot dan nilai terhadap variabel-variabel lingkungan eksternal yang merupakan suatu peluang, didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada pimpinan perusahaan serta pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo sebanyak lima orang, dimana dalam

pengisian kuesioner tersebut dengan memberikan alasan-alasan kenapa mereka memberikan bobot dan nilai demikian terhadap variabel-variabel tersebut.

Adapun prosedur dalam pemberian bobot dan nilai yaitu dari tiap-tiap elemen / variabel yang telah diidentifikasi tersebut diberikan bobot dan nilai tersendiri, dimana :

Bobot	Artinya
5	Sangat Penting
4	Penting
3	Cukup Penting
2	Kurang Penting
1	Tidak Penting

Nilai / Skore	Artinya
5	Peluang sangat tinggi
4	Peluang Tinggi
3	Peluang sedang
2	Peluang rendah
1	Peluang sangat rendah

Hasil perhitungan setelah dilakukan pembobotan dan pemberian nilai / skore pada lingkungan eksternal yang merupakan peluang seperti pada lampiran A2, dapat di ringkas sebagai berikut :

Tabel 4.2.

Environment Opportunity Elemens

No	Elemen Peluang	Bobot	Nilai	B x N
1	Pertumbuhan Pasar	0,28	4,40	1,232
2	Luas Pasar / Daerah Pemasaran	0,30	5,00	1,500
3	Perkembangan Teknologi	0,21	3,20	0,672
4	Keadaan Demografi dan Geografi	0,21	2,40	0,504
	Jumlah Nilai Tertimbang	1,00		3,908

Sumber : Data primer yang(diolah), 2000

Saat ini industri textile belum bisa dikatakan sepenuhnya tenggelam dalam krisis. Sebab bila dilihat dari perkembangan ekspor textile dari tahun ke tahun sejak tahun 1995 hingga tahun 2000, walaupun ada penurunan prosentasenya tidak begitu berarti, tidak lebih dari 2,1%. Pada tahun 1995 total ekspor industri textile Indonesia sebesar Rp 6,2 Milliar US Dollar atau mengalami pertumbuhan 9,8% dari tahun sebelumnya. Kemudian pada tahun 1996 juga mengalami pertumbuhan 5,6% atau sebesar Rp 6,6 Milliar US Dollar. Bahkan pada tahun 1997 mengalami pertumbuhan yang lebih besar dari sebelumnya yakni 13,1% atau total ekspor sebesar 7,4 Milliar US Dollar. Namun karena krisis, pada tahun 1998 pertumbuhan ekspor mengalami penurunan yaitu minus 0,3% dan tahun 1999 juga turun sebesar minus 2,1%. Sedangkan pada tahun 2000 hingga triwulan pertama mengalami pertumbuhan sebesar 34,2%. Ini menunjukkan bahwa dimasa

mendatang peningkatan target ekspor textile sangatlah mungkin jika sanggup melampaui krisis sebaik-baiknya. Dengan demikian maka penjualan produk textile baik lokal maupun ekspor untuk tahun-tahun pada masa yang akan datang masih sangat prospektif, hal ini mengingat kebutuhan akan produk textile dan pakaian jadi tetap tinggi di dunia, meskipun tingkat persaingan antar produsen semakin ketat. tabel 4.2.1 dibawah ini adalah tabel tingkat pertumbuhan ekspor textile dan produk textile antara tahun 1995 sampai tahun 2000.

Tabel 4.2.1

Tingkat Pertumbuhan ekspor Textile Dan Produk Textile

Tahun 1995 - 2000

Tahun	Prosentase
1995	9,8
1996	5,6
1997	13,1
1998	-0,3
1999	-2,1
2000	34,2*

Sumber :Berbagai sumber

*Keterangan : * adalah tahun 2000 untuk triwulan I*

Dalam melakukan pemasaran produk textile yang telah dihasilkan, PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo telah memasarkan produknya baik di dalam negeri maupun ke luar negeri (Ekspor). Penjualan di dalam negeri sebesar 40% dan ke luar negeri (ekspor) sebesar 60%.

Dengan adanya perkembangan di bidang teknologi, terutama mesin-mesin dan peralatan lain yang mendukung proses produksi textile, maka hal ini sangatlah mendukung perusahaan dalam menjalankan usahanya. PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo sebagai perusahaan yang memproduksi textile juga selalu mengikuti perkembangan teknologi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pemanfaatan serta penambahan mesin-mesin baru guna mendukung dalam proses produksi textile . Berikut ini adalah perkembangan peralatan yang telah dimiliki oleh PT. Sri Rejeki Isman (PT. Sritex) Sukoharjo :

- Pada tahun 1985 dalam rangka mendapatkan nilai jenis produksi tambah serta memperluas usaha maka peralatan produksi pabrik dilengkapi satu unit Rotary Machine.
- Pada tahun 1987 dengan makin meningkatnya kebutuhan serta memperbesar peran serta ekspor, maka PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo membuat tambahan potensi dengan memasang dua unit Heat Setter sehingga kapasitas produksi makin besar.
- Pada tahun 1988 menambah unit finishing yaitu dengan menambah dua unit mesin printing dan mesin pre shringking, menambah unit pemintalan dengan kapasitas minimal 30.000 mata pinal.

Pengetahuan demografi tentang pertumbuhan penduduk, maka hal ini akan dapat membantu bagi perusahaan untuk memperkirakan jumlah permintaan pasar yang harus dilayani. Dengan pertumbuhan penduduk serta jumlah penduduk yang

besar akan meningkatkan permintaan, sehingga hal ini akan memberikan peluang perusahaan untuk meningkatkan penjualan.

Dari hasil pemberian bobot dan nilai yang telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan serta pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo terhadap elemen-elemen / variabel-variabel peluang yang telah diidentifikasi tersebut di atas, ternyata elemen jumlah pasar / daerah pemasaran adalah sebesar 1,500. Kemudian diikuti oleh elemen pertumbuhan pasar dengan nilai peluang sebesar 1,232. Sedangkan nilai peluang yang terkecil adalah terletak pada elemen demografi dan geografi.

Dengan melihat nilai peluang keseluruhan sebesar 3,908, hal ini berarti bahwa PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo mempunyai peluang sukses yang tinggi, dengan syarat perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang dimiliki terhadap lingkungan eksternal tersebut dengan sebaik-baiknya.

4.3. Profil Ancaman dan Peluang Lingkungan Eksternal PT. Sri Rejeki Isman (PT. Sritex) Sukoharjo.

Setelah melakukan identifikasi terhadap elemen-elemen ancaman lingkungan eksternal dan elemen-elemen peluang lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo dan melakukan pembobotan serta penilaian terhadap masing-masing elemen ancaman dan elemen-elemen peluang lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo

(seperti pada tabel 4.1 dan tabel 4.2 pada bab IV), maka langkah berikutnya adalah membuat tabel profil ancaman dan peluang lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo.

Tabel 4.3.

**Profil Ancaman dan Peluang Lingkungan Eksternal
PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex)**

No	Elemen Ancaman	Robot	Nilai	B x N
1	Jumlah Pesaing	0,21	4,60	0,966
2	Kondisi Ekonomi :	0,20	4,40	0,880
3	Kondisi sosial dan politik	0,18	3,60	0,648
4	Kebijakan Pemerintah :			
	- Kenaikan UMR	0,13	3,00	0,390
5	Bargainning Power Pembeli	0,09	2,00	0,180
6	Bargainning Power Pemasok BB	0,09	2,00	0,180
7	Produk Substitusi	0,10	2,40	0,240
	Jumlah Nilai Tertimbang	1,00		3,484
No	Elemen Peluang	Bobot	Nilai	B x N
1	Pertumbuhan Pasar	0,28	4,40	1,232
2	Luas Pasar / Daerah Pemasaran	0,30	5,00	1,500
3	Perkembangan Teknologi	0,21	3,20	0,672
4	Keadaan Demografi dan Geografi	0,21	2,40	0,504
	Jumlah Nilai Tertimbang	1,00		3,908

Dengan berdasarkan pada tabel profil ancaman dan peluang lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo (Tabel 4.3) di atas, yaitu dengan melihat nilai keseluruhan ancaman lingkungan eksternal sebesar 3,484 dan nilai keseluruhan peluang lingkungan eksternal sebesar 3,908 maka hasil penilaian ini dapat digambarkan ke dalam matrix Environment Threats Opportunity Profile (ETOP) sebagai berikut :

Gambar 4.1.

Matrix ETOP

PT. Sritex Sukoharjo

Tinggi	5	Usaha Ideal	Usaha) Spekulatif
	2,5	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
Rendah	0	Ancaman / Gagal	

***) adalah posisi usaha PT. Sritex Sukoharjo**

Dari matrix Environment Threats Opportunity Profile (ETOP) di atas dapat dijelaskan bahwa posisi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo berada pada lingkungan eksternal dengan tingkat ancaman yang tinggi, namun juga memiliki tingkat peluang yang tinggi pula. Lingkungan usahanya dikategorikan ke dalam lingkungan usaha spekulatif. Hal ini berarti apabila perusahaan mampu memanfaatkan peluang dengan baik akan memperoleh

keuntungan dan manfaat yang sangat berarti. Tetapi apabila tidak mampu mengatasi ancaman dengan baik, akan menimbulkan kerugian yang sangat besar.

Oleh karena itu, kemampuan pihak manajemen dalam mengamati peluang dan ancaman ini sangat penting agar dapat membuat kebijakan dengan tepat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan.

Dari hasil identifikasi profil ancaman dan peluang lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo, dapat diketahui bahwa :

- Variabel-variabel / Elemen-elemen yang dapat diidentifikasi sebagai ancaman lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) adalah: jumlah pesaing, kondisi ekonomi (krisis ekonomi dan krisis moneter, tingkat inflasi, depresiasi mata uang rupiah terhadap US\$), kebijakan pemerintah terhadap kenaikan UMR, Kondisi politik, sosial dan keamanan , bargaining power pembeli, bargaining power pemasok bahan baku. Sedangkan variabel-variabel / elemen-elemen yang dapat diidentifikasi sebagai peluang lingkungan eksternal bagi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) adalah: pertumbuhan pasar, luas pasar/daerah pemasaran, perkembangan teknologi, kondisi demografi dan geografi.
- Nilai keseluruhan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah sebesar 3,484. Hal ini perlu menjadi perhatian pihak manajemen PT. Sritex Sukoharjo bahwa ancaman lingkungan eksternal tersebut harus dicermati dan diantisipasi. Nilai

yang tinggi ini merupakan indikator kemungkinan gagalnya usaha jika perusahaan tidak mampu mengantisipasi dan mengeliminir terhadap ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi PT. Sritex Sukoharjo.

- Nilai keseluruhan peluang lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah sebesar 3,908. Hal ini berarti bahwa PT. Sritex Sukoharjo mempunyai peluang sukses yang cukup tinggi, dengan syarat perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang dimiliki terhadap lingkungan eksternal tersebut dengan sebaik-baiknya.
- Dari hasil penilaian terhadap elemen ancaman lingkungan eksternal dan peluang lingkungan eksternal tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa posisi PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo berada pada lingkungan eksternal dengan tingkat ancaman tinggi, namun juga memiliki tingkat peluang yang tinggi pula. Lingkungan usahanya dikategorikan ke dalam lingkungan usaha spekulatif. Hal ini berarti apabila perusahaan mampu memanfaatkan peluang lingkungan eksternal yang dimiliki dengan baik akan memperoleh keuntungan dan manfaat yang berarti. Akan tetapi apabila tidak mampu mengatasi ancaman lingkungan eksternal dengan baik, maka akan menimbulkan kerugian yang sangat besar. Oleh karena itu, kemampuan pihak manajemen PT. Sritex Sukoharjo dalam mengatasi ancaman lingkungan eksternal dan peluang lingkungan eksternal ini sangat penting agar dapat membuat kebijakan dengan tepat.

B. Saran-Saran.

Berdasarkan pada hasil penelitian di atas telah diketahui bahwa variabel-variabel / elemen-elemen yang merupakan ancaman lingkungan eksternal PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo adalah : Jumlah pesaing, kondisi ekonomi (krisis ekonomi dan krisis moneter, tingkat inflasi, depresiasi mata uang rupiah terhadap US\$), kebijakan pemerintah terhadap kenaikan UMR, kondisi sosial dan politik, bargaining power pembeli, bargaining power pemasok bahan baku, dan produk substitusi. Sedangkan variabel-variabel / elemen-elemen yang merupakan peluang lingkungan eksternal adalah : pertumbuhan ekonomi, luas pasar / daerah pemasaran, perkembangan teknologi, demografi dan geografi.

Dengan melihat kondisi tersebut di atas, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Peluang-peluang lingkungan eksternal yang telah dimiliki oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo hendaknya dapat dimanfaatkan secara maksimal, sedangkan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi oleh PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo hendaknya perlu diantisipasi oleh pihak manajemen PT. Sritex., sehingga ancaman-ancaman lingkungan eksternal dapat ditekan seminimal mungkin.
2. Analisis dan diagnosis terhadap profil ancaman dan peluang lingkungan eksternal (ETOP) ini dapat digunakan oleh pihak manajemen PT. Sritex untuk

digunakan sebagai landasan /dasar didalam menyusun strategi bagi perusahaan agar tetap eksis.

3. Di samping melakukan analisis dan diagnosis terhadap profil ancaman dan peluang lingkungan eksternal (ETOP) seperti yang telah dilakukan oleh penulis, maka alangkah lebih baiknya jika pihak manajemen PT. Sri Rejeki Isman Textile (PT. Sritex) Sukoharjo juga melakukan analisis dan diagnosis terhadap profil keunggulan strategis perusahaan (SAP), sehingga dengan melakukan analisis SAP ini diharapkan perusahaan tersebut dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dengan melakukan analisis ETOP dan SAP ini maka diharapkan pihak manajemen perusahaan dapat menyusun suatu strategi yang tepat dan lebih lengkap (komprehensif) bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia, Statistik Ekonomi - Keuangan Propinsi Jawa Tengah, Semarang.
- Jauch, Lawrence R & Glueck, William E, 1995, Edisi ketiga, Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan, Jakarta, Erlangga.
- Kotler, Philip, 1993, Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Jilid I, Jakarta, Erlangga.
- Porter, Michael E, 1993, Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Jakarta, Erlangga.
- Pearce, John A dan Anderson Richard B, Strategi Manajemen : Formulating, Implementation, and Control, Edisi kelima, Boston Irwin.
- Rangkuti, Fredy, 1998, Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta, Erlangga.
- Siagian, Sondang P, 1995, Manajemen Strategik, Jakarta, Bumi Aksara.
- Supriyono R.A, 1996, Edisi Pertama, Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis, Yogyakarta, BPFE.
- Surakhmad, Winarno, 1994, Pengantar Penelitian Ilmiah, Transisto, Bandung.
- Suwarsono, 1996, Edisi Revisi, Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus, Yogyakarta, UUP AMP YKPN.
- Urban, Glen L and Steven H. Star, 1991, Advanced Marketing Strategi : Phenomena, Analysis, and Decision, Engkwood, Chliffs, Prentice Hall.