

## **Pemodelan Strategi Pemasaran Produk Barang Jadi Tekstil Berdasarkan Pendekatan Simulasi Sistem Dinamik Pada Industri Kecil Menengah Di Kota Bogor**

Nunung Nurhasanah<sup>1</sup>, Siti Nur Fadlilah A<sup>2</sup>

1. Dosen Teknik Industri, Universitas Bina Nusantara, Jakarta

2. Dosen Teknik Industri, Universitas Bina Nusantara, Jakarta

### **Kontak Person:**

Nunung Nurhasanah, ST., MSi.

Teknik Industri Universitas Bina Nusantara

Jl. KH Syahdan No 9. Kemanggisan Jakarta Barat, 11480

Telp: 021-5345830 Ext : 2179, Fax: 021-5300244, E-mail : nunung@binus.edu,  
sitinurf@binus.edu

### **Abstrak**

*Pertumbuhan Industri Kecil Menengah (IKM) hingga saat ini terus meningkat, berdasarkan data dari Departemen Perindustrian (2004) dinyatakan jumlah IKM pada tahun 2002 adalah 2,55 juta unit usaha dan pada tahun 2003 meningkat menjadi 3 juta unit usaha. Berarti telah terjadi laju pertumbuhan IKM sebesar 15% pertahun. Sehingga hal ini menunjukkan tingginya persaingan yang terjadi di antara IKM. Kemampuan IKM dalam persaingan di dunia industri tidak terlepas dari kemampuan penerapan strategi pemasaran yang digunakan. Strategi pemasaran merupakan salah satu kunci keberhasilan IKM dalam meningkatkan jumlah penjualan produknya.*

*Berdasarkan data dari Departemen Perindustrian (2004) diketahui bahwa IKM produk barang jadi tekstil memiliki laju pertumbuhan ekspor tertinggi, yaitu sebesar 23,49% pertahun. Hal ini menunjukkan bahwa IKM produk barang jadi tekstil merupakan suatu industri yang potensial untuk terus dijaga keberlangsungan hidupnya. Akan tetapi yang menjadi permasalahan IKM produk barang jadi tekstil adalah lemahnya kekontinyuan keberadaan industri tersebut. Beberapa industri yang muncul tidak mempunyai siklus hidup bisnis yang lama, salah satu faktor penyebabnya adalah ketidak mampuan IKM dalam meningkatkan penjualan karena lemahnya strategi pemasaran. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka penelitian tentang pemodelan strategi pemasaran untuk IKM sangat penting untuk dilakukan.*

*Penelitian ini bertujuan untuk menentukan kebijakan strategi pemasaran produk barang jadi tekstil Industri Kecil Menengah di Kota Bogor berdasarkan pendekatan simulasi sistem dinamik yang dibantu oleh perangkat lunak Power Simulation.*

*Pengolahan data dilakukan dengan memetakan posisi IKM dengan menggunakan pendekatan Matriks BCG (Boston Consulting Group) dimana posisi IKM sebagai obyek penelitian tersebut akan terpetakan kedalam posisi Bintang (Star), Sapi Perah (Cash Cow), Tanda tanya (Question Mark) dan Anjing (Dogs). Sebelumnya, perusahaan IKM akan ditentukan prioritasnya sebagai perusahaan yang akan dijadikan obyek penelitian dengan menggunakan pendekatan Fuzzy Analytical Hierarchy Process (AHP) Kemudian dilakukan formulasi strategi pemasaran yang sesuai dengan posisi industri dapat ditentukan dengan menggunakan strategi Bauran Pemasaran yang dikembangkan oleh Phillip Kotler.*

*Setelah ditetapkan masing-masing formulasi strategi bauran pemasarannya, maka langkah selanjutnya adalah memodelkan strategi pemasarannya dengan*

*menggunakan simulasi sistem dinamis yang dikembangkan oleh Forrester, dan beberapa referensi yang diambil dari business dynamic oleh John F. Sterman, dan membuat beberapa alternatif kebijakan strategi pemasaran. Kemudian pemilihan kebijakan strategi pemasaran terbaik, dengan kriteria yang telah ditetapkan.*

**Kata kunci :** IKM, produk jadi tekstil, fuzzy AHP, strategi pemasaran, skenario kebijakan, simulasi

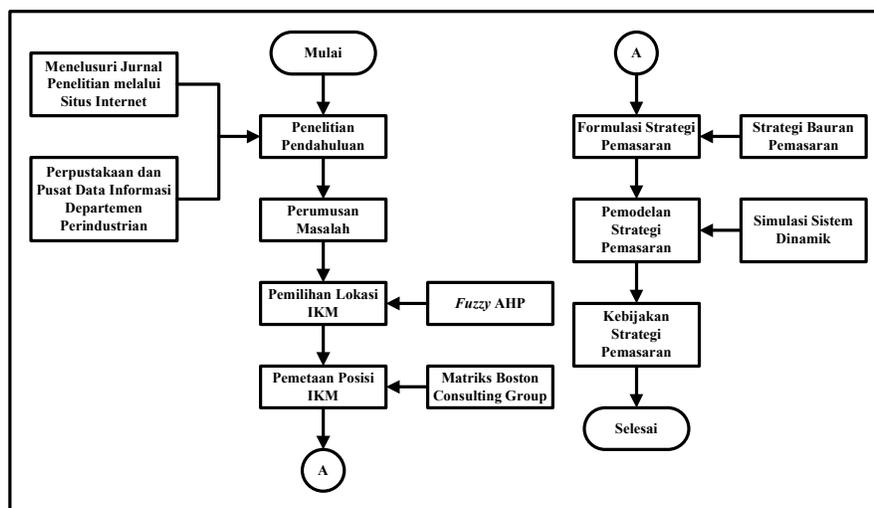
## 1. PENDAHULUAN

Di wilayah Jawa Barat tersebar sebanyak 43.267 unit usaha IKM produk barang jadi tekstil (Deperin, 2004), dimana Kota Bogor merupakan bagian dari propinsi Jawa Barat. Tentunya tidak mudah mengatasi persaingan yang terjadi diantara IKM dalam rangka memasarkan produknya dan diterimanya produk yang dihasilkannya oleh konsumen. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah *Bagaimana memodelkan suatu strategi pemasaran produk barang jadi tekstil pendekatan simulasi sistem dinamik pada industri kecil menengah di Kota Bogor.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan kebijakan strategi pemasaran produk barang jadi tekstil Industri Kecil Menengah di Kota Bogor berdasarkan pendekatan simulasi sistem dinamik yang dibantu oleh perangkat lunak *Power Simulation*.

## 2. PEMBAHASAN

### Metodologi Penelitian

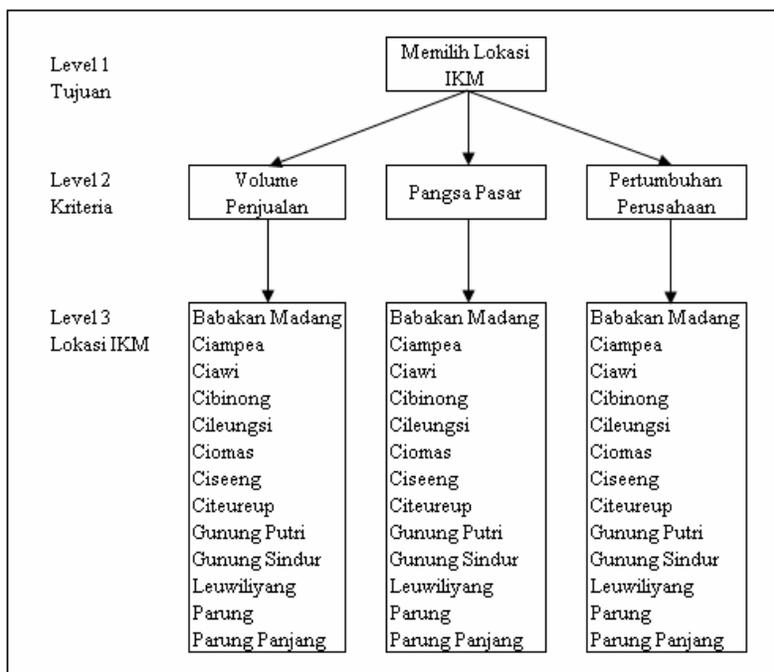


Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian

### Pemilihan Lokasi IKM

Pemilihan lokasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan *fuzzy AHP*, berdasarkan *Triangular Fuzzy Number (TFN)*. Struktur hirarki disajikan pada Gambar 2. Penentuan skor (penilaian) untuk setiap elemen dalam struktur hirarki menggunakan variabel linguistik. Variabel linguistik yang digunakan berkaitan dengan dengan tingkat kepentingan elemen terhadap elemen lain yang berada pada level lain. Variabel linguistiknya diuraikan pada Tabel 1.

Pemodelan Strategi Pemasaran Produk Barang Jadi Tekstil Berdasarkan Pendekatan Simulasi Sistem Dinamik pada Industri Kecil Menengah di Kota Bogor



Gambar 2. Struktur Hirarki Pemilihan Lokasi IKM

Tabel 1. Variabel Linguistik

Variabel Linguistik	Makna	Nilai untuk TFN		
		a	b	c
Absolutely <sup>-1</sup> (A <sup>-1</sup> )	Elemen j mutlak lebih penting dari elemen i	1/9	1/9	1/7
Very Strong <sup>-1</sup> (V <sup>-1</sup> )	Elemen j sangat jelas lebih penting dari elemen i	1/9	1/7	1/5
Strong <sup>-1</sup> (S <sup>-1</sup> )	Elemen j jelas lebih penting dari elemen i	1/7	1/5	1/3
Weak <sup>-1</sup> (W <sup>-1</sup> )	Elemen j sedikit lebih penting dari elemen i	1/5	1/3	1
Equal (E)	Kedua elemen sama pentingnya	1/3	1	3
Weak (W)	Elemen i sedikit lebih penting dari elemen j	1	3	5
Strong I (S)	Elemen i jelas lebih penting dari elemen j	3	5	7
Very Strong (V)	Elemen i sangat jelas lebih penting dari elemen j	5	7	9
Absolutely (A)	Elemen i mutlak lebih penting dari elemen j	7	9	9

Tabel 2. Nilai Crips dari Tahap Fuzzifikasi dan Defuzzifikasi

Aspek	Crips	Aspek
Volume Penjualan	2,5574	Pangsa Pasar
Volume Penjualan	2,5574	Pertumbuhan Perusahaan
Pangsa Pasar	1,2674	Pertumbuhan Perusahaan

Tabel 3. Hasil Pemilihan Lokasi IKM berdasarkan Fuzzy AHP

Lokasi IKM	Bobot
Babakan Madang	0,055
Ciampea	0,099
Ciawi	0,108
Cibinong	0,051
Cileungsi	0,073
Ciomas	0,127
Ciseeng	0,102
Citeureup	0,124
Gunung Putri	0,052
Gunung Sindur	0,121
Leuwiliyang	0,037
Parung	0,029
Parung Panjang	0,023

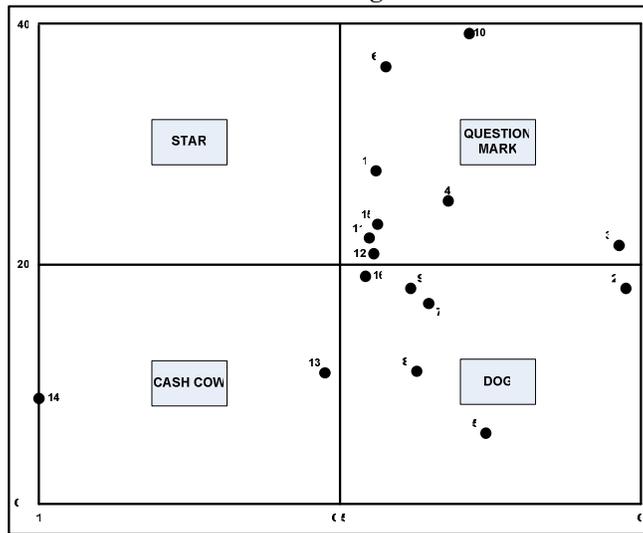
**Pemetaan Posisi IKM**

Berdasarkan data IKM yang terkumpul, kemudian dilakukan pemetaan posisi IKM dengan menggunakan pendekatan Matriks BCG. Dimana untuk dapat menentukan matriks ini diperlukan data volume produksi dan pangsa pasar IKM di Kota Bogor.

Setelah posisi IKM terpetakan dengan BCG, maka pemodelan strategi pemasaran yang sesuai dengan posisi industri dapat ditentukan dengan menggunakan strategi pemasaran yang dikembangkan oleh Phillip Kotler.

Setelah ditetapkan masing-masing formulasi strategi bauran pemasarannya, maka langkah selanjutnya adalah memodelkan strategi pemasarannya dengan menggunakan simulasi sistem Dinamis dan kemudian dibuat beberapa alternatif kebijakan strategi pemasaran. Dan pemilihan kebijakan strategi pemasaran terbaik, dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Berdasarkan matriks BCG, maka dapat diklasifikasikan industri tidak ada IKM yang masuk ke dalam kuadran *star*. Terdapat 8 IKM yang masuk ke dalam kuadran *question mark*. Dua IKM masuk ke kuadran *cash cow*, dan 6 IKM masuk ke kuadran *dog*.



Gambar 3. Pemetaan IKM Barang Jadi Tekstil di Kabupaten Bogor

Untuk kategori *question mark*, kedelapan IKM tersebut dikelompokkan berdasarkan kesamaan jenis produk yang diproduksi. Sehingga, terdapat 4 kategori IKM yang masuk ke dalam kuadran *question mark*.

Tabel 4. Strategi Generik dalam Kuadran *Question Mark*

Perusahaan	Strategi	Uraian Strategi
1	Internal	Menerobos pasar yang ada Penambahan produk baju muslim anak wanita dan baju koko anak laki-laki
	Berkaitan	Diversifikasi konglomerasi pasar (dari produk pakaian dewasa ke pakaian anak-anak)
	Vertikal	Menambah fungsi baru produk
	Aktif	Inovatif dalam menghasilkan produk
4 & 6	Internal	Menerobos pasar yang ada Penambahan produk celana pendek olahraga
	Berkaitan	Sinergi produk (kualitas produk dan harga)
	Vertikal	Menambah fungsi baru produk (celana pendek olahraga)
	Aktif	Inovatif dalam menghasilkan produk
10, 11 & 12	Internal	Menerobos pasar yang ada Penambahan produk baru melalui variasi bahan ke bahan jeans
	Berkaitan	Diversifikasi konglomerasi pasar
	Vertikal	Menambah fungsi baru produk
	Aktif	Inovatif dalam menghasilkan produk
3 & 15	Internal	Menerobos pasar yang ada Penambahan produk baru (baju kasual)
	Berkaitan	Diversifikasi konglomerasi pasar
	Vertikal	Menambah fungsi baru produk
	Aktif	Inovatif dalam menghasilkan produk

Pemodelan Strategi Pemasaran Produk Barang Jadi Tekstil Berdasarkan Pendekatan Simulasi Sistem Dinamik pada Industri Kecil Menengah di Kota Bogor

Untuk kategori cash cow, dua IKM tersebut dikelompokkan berdasarkan kesamaan jenis produk yang diproduksi. Sehingga, terdapat 1 kategori IKM yang masuk ke dalam kuadran *cash cow*.

Tabel 5. Strategi Generik dalam Kuadran *Cash Cow*

Perusahaan	Strategi	Uraian Strategi
13 & 14	Eksternal	Mempertahankan pangsa pasar
	Berkaitan	Menyempurnakan produk

Untuk kategori Dog, enam IKM tersebut dikelompokkan berdasarkan kesamaan jenis produk yang diproduksi. Sehingga, terdapat 1 kategori IKM yang masuk ke dalam kuadran *cash cow*.

Tabel 6. Strategi Generik dalam Kuadran *Dog*

Perusahaan	Strategi	Uraian Strategi
2, 5, 6, 8, 9, & 16	Eksternal	Usaha patungan dengan IKM sejenis

### Formulasi Strategi Pemasaran

Pemodelan strategi pemasaran yang sesuai dengan posisi industri dapat ditentukan dengan menggunakan strategi bauran pemasaran yang dikembangkan oleh Phillip Kotler. Untuk posisi kuadran *question mark*, strategi bauran pemasaran yang harus dilakukan disajikan pada Tabel 5.

Tabel 7. Formulasi Strategi Bauran Pemasaran untuk Kuadran *Question Mark*

Perusahaan	Strategi Bauran Pemasaran	Uraian Strategi
1	Product	Menambah produk baru, pakaian anak-anak Desain produk
	Price	Harga bersaing Pembayaran fleksibel Sistem diskon
	Place	Memasarkan produk pada wilayah yang berpotensi untuk meningkatkan penjualan ke pasar
	Promotion	Melalui web Memuat ruang pameran Katalog Spanduk
4 & 6	Product	Pengembangan produk baru Meningkatkan kualitas Desain produk Ketersediaan produk
	Price	Harga bersaing Pembayaran fleksibel Sistem diskon
	Place	Memasarkan produk pada wilayah yang berpotensi untuk meningkatkan penjualan ke pasar
	Promotion	Personal selling
10, 11 & 12	Product	Pengembangan produk baru Desain produk Ketersediaan produk
	Price	Harga bersaing Pembayaran fleksibel Sistem diskon
	Place	Memasarkan produk ke toko dan pasar
	Promotion	Personal selling Direct selling Menggunakan merek
3 & 15	Product	Pengembangan produk baru (baju kasual) Desain produk Ketersediaan produk
	Price	Harga bersaing Pembayaran fleksibel Sistem diskon
	Place	Memasarkan produk ke toko, koperasi, pasar dan perusahaan (karena produk lama saat ini adalah produk seragam perusahaan)
	Promotion	Personal selling Menggunakan merek

Tabel 8. Formulasi Strategi Bauran Pemasaran untuk Kuadran Cash Cow

Perusahaan	Strategi Bauran Pemasaran	Uraian Strategi
13 & 14	Product	Pengembangan produk Meningkatkan kualitas Desain produk Ekspansi segmentasi (eksklusif)
	Price	Harga bersaing Pembayaran fleksibel Sistem diskon
	Place	Memasarkan produk pada pameran, agen dan internet
	Promotion	Melalui web Pameran Katalog Alat peraga diperbaiki Brand image Sponsor

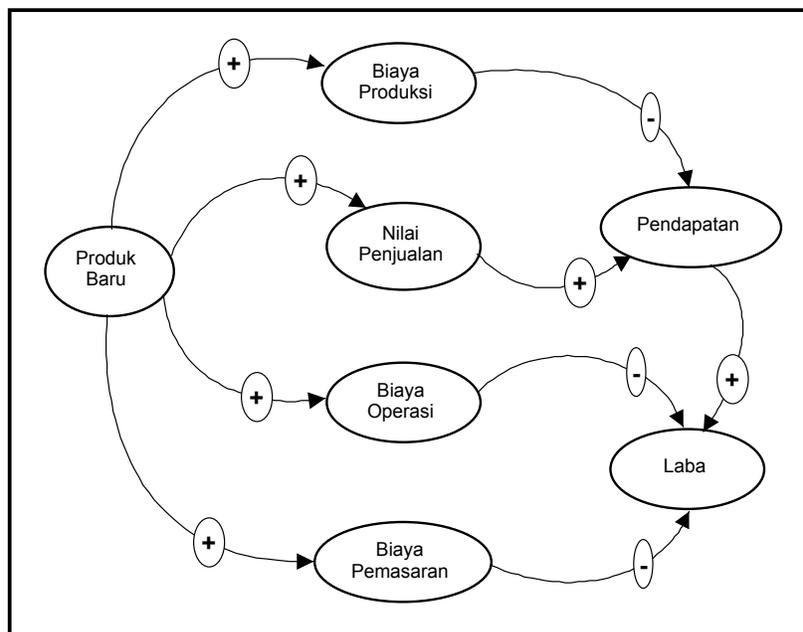
Tabel 9. Formulasi Strategi Bauran Pemasaran untuk Kuadran Dog

Perusahaan	Strategi Bauran Pemasaran	Uraian Strategi
2, 5, 6, 8, 9 & 16	Product	Pengembangan produk baru Meningkatkan kualitas Perbaikan desain produk Aliansi produk
	Price	Harga bersaing Pembayaran fleksibel Sistem diskon
	Place	Personal selling Agen Kerjasama Aliansi tempat
	Promotion	Kerjasama dalam pameran

### Pemodelan Strategi Pemasaran

Pemodelan strategi pemasaran dibagi menjadi 6, disesuaikan dengan formulasi strategi bauran pemasaran yang telah dirancang sebelumnya. Tetapi pada intinya, adalah bahwa semua perusahaan menginginkan selalu memperoleh laba seoptimal mungkin, maka indikator dari model simulasi yang akan dibangkitkan adalah berdasarkan laba.

Model mental di bawah ini menyatakan bahwa semakin tinggi jumlah atau variasi produk tekstil diproduksi oleh perusahaan, maka akan meningkatkan biaya produksi, nilai penjualan, biaya operasi dan biaya pemasaran.



Gambar 4. Causal Loop Diagram Strategi Bauran Pemasaran

Dinyatakan pula, semakin tinggi nilai penjualan, maka akan semakin meningkatkan pendapatan. Pendapatan yang dimaksud di sini adalah laba bersih sebelum dipotong biaya lain-lain. Akibatnya, semakin tinggi pendapatan diterima perusahaan, maka akan semakin tinggi laba yang diterima. Sebaliknya, laba akan semakin rendah jika biaya produksi, biaya operasi dan biaya pemasaran semakin tinggi.

Variabel produk baru yang dimaksud adalah gambar di atas, merupakan pengembangan produk seperti variasi bahan tekstil dan variasi jenis produk. Variasi jenis bahan tekstil, yang semula hanya memproduksi celana panjang bahan biasa, kini dikembangkan untuk memproduksi celana panjang berbahan denim.

Sedangkan yang dimaksud dengan variasi jenis produk, misalnya yang semula perusahaan hanya memproduksi baju muslim untuk dewasa, kini dikembangkan dengan memproduksi baju muslim untuk segmen anak-anak.

Variabel biaya produksi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah biaya yang terkait langsung dengan jumlah produksi. Diantaranya adalah biaya bahan baku, benang, kancing dan resleting.

Variabel biaya operasi yang dimaksud disini adalah biaya yang dikeluarkan dalam rangka memfasilitasi pelaksanaan produksi. Diantaranya adalah biaya transportasi, biaya telepon, biaya listrik dan biaya perawatan.

Variabel biaya pemasaran yang dimaksud disini adalah biaya yang dikeluarkan untuk mempromosikan dan mengenalkan produk tekstil yang diproduksi perusahaan agar dikenal masyarakat secara luas. Diantaranya adalah biaya pameran, biaya pembuatan spanduk, katalog dan ruang pameran.

## **Kebijakan Strategi Pemasaran**

### **Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya I**

Strategi ini yang dilaksanakan adalah menambah produk baru untuk baju muslim anak dan memperbaiki desain produk. Serta melaksanakan pemasaran dengan cara membuat ruang pameran, katalog untuk dipamerkan kepada konsumen dan spanduk untuk petunjuk lokasi penjualan produk tekstil. Tabel berikut disajikan untuk menginformasikan beberapa skenario kebijakan untuk strategi pemasaran posisi tanda Tanya I.

Tabel 10. Skenario Kebijakan Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya I

Skenario Ke-	Skenario Kebijakan	Laba (Rp.)	Kondisi
1	KP Naik 10%	11.855.965	TK regular
2	KP Naik 20%	13.356.721	TK regular
3	KP Naik 30%	14.857.476	TK regular
4	KP Naik 40%	14.558.231	TK lembur
5	KP Naik 50%	16.058.986	TK lembur

Skenario kebijakan pertama adalah melakukan penambahan kapasitas produksi sebesar 10% untuk produk yang baru dikembangkan pada periode ke-13. Data historis yang digunakan untuk simulasi adalah selama 12 bulan, yaitu terhitung sejak Januari hingga Desember 2007. Simulasi dilakukan untuk 6 bulan ke depan, yaitu Januari hingga Juni 2008.

Kondisi yang ditetapkan adalah perusahaan bekerja dengan tenaga kerja regular, karena jumlah tenaga kerja yang ada saat ini yaitu 18 orang dapat dioptimalkan untuk menyelesaikan pengembangan produk baru sebesar 10%. Nilai penjualan yang diperoleh dengan skenario I ini pada periode Juni 2008 adalah sebesar Rp.71.500.000,-. Setelah dikurangi biaya operasi sebesar Rp.11.148.540,- dan biaya pemasaran Rp.300.000,-, maka besarnya laba yang akan diterima perusahaan adalah Rp.11.855.965,-.

Analisa untuk skenario selanjutnya pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan analisa skenario I. Perbedaannya, pada skenario IV terjadi penurunan laba dikarenakan adanya biaya lembur yang harus dikeluarkan sebesar 10% dari biaya regular. Pada skenario V, laba sudah mulai naik dikarenakan adanya peningkatan jumlah produk baru sebesar 50%.

### **Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya II**

Untuk strategi pada posisi ini terdapat 5 skenario kebijakan dengan menaikkan kapasitas produksi. Pengaruh dari kenaikan kapasitas produksi tersebut akan meningkatkan laba hingga skenario kelima, walaupun pada skenario IV sudah mulai menerapkan kebijakan lembur untuk tenaga kerja.

Tabel 11. Skenario Kebijakan Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya II

Skenario Ke-	Skenario Kebijakan	Laba (Rp.)	Kondisi
1	KP Naik 10%	16.333.123	TK reguler
2	KP Naik 20%	17.797.286	TK regular
3	KP Naik 30%	19.241.448	TK regular
4	KP Naik 40%	19.595.611	TK lembur
5	KP Naik 50%	21.049.773	TK lembur

### Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya III

Untuk strategi pada posisi ini terdapat 4 skenario kebijakan dengan menaikkan kapasitas produksi. Pengaruh dari kenaikan kapasitas produksi tersebut akan meningkatkan laba hingga skenario keempat, walaupun pada skenario III sudah mulai menerapkan kebijakan lembur untuk tenaga kerja.

Tabel 12. Skenario Kebijakan Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya III

Skenario Ke-	Skenario Kebijakan	Laba (Rp.)	Kondisi
1	KP Naik 10%	47.265.010	TK reguler
2	KP Naik 20%	59.707.310	TK regular
3	KP Naik 30%	71.349.610	TK lembur
4	KP Naik 40%	83.791.910	TK lembur

### Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya IV

Untuk strategi pada posisi ini terdapat 5 skenario kebijakan dengan menaikkan kapasitas produksi. Pengaruh dari kenaikan kapasitas produksi tersebut akan meningkatkan laba hingga skenario kedua. Pada skenario III sudah mulai terjadi penurunan laba, karena perusahaan harus menerapkan kebijakan lembur. Tetapi, pada saat kapasitas produksi dinaikkan sampai 50%, kembali terjadi kenaikan laba bagi perusahaan.

Tabel 13. Skenario Kebijakan Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya IV

Skenario Ke-	Skenario Kebijakan	Laba (Rp.)	Kondisi
1	KP Naik 10%	203.557.320	TK reguler
2	KP Naik 20%	204.872.554	TK regular
3	KP Naik 30%	183.187.788	TK lembur
4	KP Naik 40%	184.503.023	TK lembur
5	KP Naik 50%	185.818.257	TK lembur

### Strategi Pemasaran Posisi Sapi Perah

Untuk strategi pada posisi ini terdapat 3 skenario kebijakan, yaitu kondisi saat ini, kondisi pembuatan web bagi perusahaan, serta membuat web dan menaikkan kapasitas produksi. Pada skenario kebijakan II, strategi untuk meningkatkan laba adalah dengan membuat web agar produk perusahaan dapat lebih dikenal untuk masyarakat Indonesia dan luar negeri.

Pada skenario kebijakan III, selain perusahaan membuat web, perusahaan juga melakukan peningkatan kapasitas sebesar 10%. Pada skenario III terjadi peningkatan laba. Walaupun dilakukan peningkatan kapasitas produksi sebesar 10%, tapi jumlah tenaga kerja yang ada masih dapat menyelesaikan peningkatan produk sebesar 10%.

Tabel 14. Skenario Kebijakan Strategi Pemasaran Posisi Sapi Perah

Skenario Ke-	Skenario Kebijakan	Laba (Rp.)	Kondisi
1	Kondisi saat ini	1.842.560.470	TK reguler
2	Buat web	1.822.560.470	TK regular
3	Buat web dan menaikkan kapasitas produksi	2.173.289.000	TK regular

### Strategi Pemasaran Posisi Anjing

Skenario kebijakan bagi perusahaan yang berada pada posisi kuadran anjing, adalah menjalin kemitraan dengan IKM lain. Dimana kemitraan ini akan memberikan keputusan bagi hasil sebesar 20% untuk IKM tekstil yang diteliti, dan 80% untuk perusahaan yang lebih besar. Pada saat bagi hasil bagi IKM dinaikkan menjadi 30%, akan terjadi peningkatan laba yang cukup signifikan.

Tabel 15. Skenario Kebijakan Strategi Pemasaran Posisi Anjing

Skenario Ke-	Skenario Kebijakan	Laba (Rp.)	Kondisi
1	Bagi hasil 20%	442.216.959	TK reguler
2	Bagi hasil 30%	663.325.438	TK reguler
3	Bagi hasil 30% dan menambah jumlah desainer	663.025.438	TK reguler

### Kesimpulan

1. Dari 41 perusahaan dengan 14 kecamatan, terpilih 16 IKM dari 5 Kecamatan yang kemudian terpilih menjadi obyek penelitian. Dari 16 perusahaan tersebut tidak ada IKM yang masuk ke dalam kuadran star, terdapat 8 IKM yang masuk ke dalam kuadran question mark, dua IKM masuk ke kuadran cash cow, dan 6 IKM masuk ke kuadran dog.
2. Strategi pemasaran pada kuadran Question Mark adalah sebagai berikut :
  - Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya I  
Strategi ini yang dilaksanakan adalah menambah produk baru untuk baju muslim anak dan memperbaiki desain produk. Serta melaksanakan pemasaran dengan cara membuat ruang pameran, katalog untuk dipamerkan kepada konsumen dan spanduk untuk petunjuk lokasi penjualan produk tekstil.
  - Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya II  
Untuk strategi pada posisi ini terdapat 5 skenario kebijakan dengan menaikkan kapasitas produksi. Pengaruh dari kenaikan kapasitas produksi tersebut akan meningkatkan laba hingga skenario kelima, walaupun pada skenario IV sudah mulai menerapkan kebijakan lembur untuk tenaga kerja.
  - Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya III  
Untuk strategi pada posisi ini terdapat 4 skenario kebijakan dengan menaikkan kapasitas produksi. Pengaruh dari kenaikan kapasitas produksi tersebut akan meningkatkan laba hingga skenario keempat, walaupun pada skenario III sudah mulai menerapkan kebijakan lembur untuk tenaga kerja.
  - Strategi Pemasaran Posisi Tanda Tanya IV  
Untuk strategi pada posisi ini terdapat 5 skenario kebijakan dengan menaikkan kapasitas produksi. Pengaruh dari kenaikan kapasitas produksi tersebut akan meningkatkan laba hingga skenario kedua. Pada skenario III sudah mulai terjadi penurunan laba, karena perusahaan harus menerapkan kebijakan lembur. Tetapi, pada saat kapasitas produksi dinaikkan sampai 50%, kembali terjadi kenaikan laba bagi perusahaan.
3. Strategi pemasaran pada kuadran Cash Cow adalah sbb :

Untuk strategi pada posisi ini terdapat 3 skenario kebijakan, yaitu kondisi saat ini, kondisi pembuatan web bagi perusahaan, serta membuat web dan menaikkan kapasitas produksi. Pada skenario kebijakan II, strategi untuk meningkatkan laba adalah dengan membuat web agar produk perusahaan dapat lebih dikenal untuk masyarakat Indonesia dan luar negeri.

Pada skenario kebijakan III, selain perusahaan membuat web, perusahaan juga melakukan peningkatan kapasitas sebesar 10%. Pada skenario III terjadi peningkatan laba. Walaupun dilakukan peningkatan kapasitas produksi sebesar 10%, tapi jumlah tenaga kerja yang ada masih dapat menyelesaikan peningkatan produk sebesar 10%.
4. Strategi Pemasaran Posisi Anjing  
Skenario kebijakan bagi perusahaan yang berada pada posisi kuadran anjing, adalah menjalin kemitraan dengan IKM lain. Dimana kemitraan ini akan memberikan keputusan bagi hasil sebesar 20% untuk IKM tekstil yang diteliti, dan 80% untuk perusahaan yang lebih besar. Pada saat bagi hasil bagi IKM dinaikkan menjadi 30%, akan terjadi peningkatan laba yang cukup signifikan.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Djamhari, C., (2004). "Orientasi Pengembangan Agroindustri Skala Kecil dan Menengah", Rangkuman Pemikiran (online) dalam [www.smecda.com](http://www.smecda.com)
- [2] Jauch, LR dan WF. Glueck, (1995). "Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan", Edisi Ketiga, Erlangga", Jakarta.
- [3] Marimin, (2004). "Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk", Gramedia Widiasarana Indoensia, Jakarta.
- [4] Saaty, TL, (1993). "Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin", Terjemahan, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- [5] Sterman, JD, (2000). "*Business Dynamics : Systems Thinking and Modeling for a Complex World*", McGraw Hill, USA.