

**PERENCANAAN STRATEGI ALTERNATIF MENGGUNAKAN ANALISIS  
METODE SWOT, MATRIKS BCG & QSPM UNTUK MENINGKATKAN  
PENJUALAN PRODUK PAKAIAN MUSLIMAH KARDIGAN PADA CV.  
MULTIGUNA SAFIRAH *COLLECTION***

**Tugas Akhir**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



**Disusun Oleh :**

**Nama : Muh.Iqbal Hakim**

**No. Mahasiswa : 13 522 128**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2018**

## PENGAKUAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Demi Allah, saya akui penelitian ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya menerima sanksi yang telah ditetapkan oleh pihak Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 27 Agustus 2018



Muh. Iqbal Hakim

## SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

### CV. MULTIGUNA

Gg. Melati A02 Krikilan Sariharjo Ngaglik Sleman Yogyakarta 55581

☎(0274) 886262

---

#### SURAT KETERANGAN

No : 025/ADM/CMG/X/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Drs. H Dodo Suparjiyoto  
Jabatan : Direktur  
Alamat : Gg. Melati A02, Krikilan, Rt/Rw: 22/05, Sariharjo, Ngaglik, Sleman  
Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :  
Nama : Muh. Iqbal Hakim  
NIM : 13522128  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
Jurusan : Teknik Industri  
Fakultas : Fakultas Teknologi Industri

Telah melakukan penelitian di CV. Multiguna mulai dari 7 Juli 2018 sampai dengan 7 Agustus 2018 untuk memperoleh data guna menyusun Tugas Akhir dengan judul “ Perencanaan Alternatif Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis Metode SWOT, Matriks BCG & QSPM Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Pakaian Muslim”.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 7 Agustus 2018

Direktur

CV. Multiguna

Drs. H. Dodo Suparjiyoto



**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING****PERENCANAAN STRATEGI ALTERNATIF MENGGUNAKAN ANALISIS  
METODE SWOT, MATRIKS BCG & QSPM UNTUK MENINGKATKAN  
PENJUALAN PRODUK PAKAIAN MUSLIMAH KARDIGAN PADA CV.  
MULTIGUNA SAFIRAH COLLECTION****TUGAS AKHIR**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata 1 Jurusan  
Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Disusun Oleh :

**MUH. IQBAL HAKIM**

**NIM : 13 522 128**

Yogyakarta, 27 Agustus 2018

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

Pembimbing I



R Abdul Djalal Drs., M.M.

Pembimbing II



Qurtubi, S.T., M.T.

**LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**

**PERENCANAAN STRATEGI ALTERNATIF PEMASARAN MENGGUNAKAN  
ANALISIS METODE SWOT, MATRIKS BCG & QSPM DALAM  
MENINGKATKAN PENJUALAN PRODUK PAKAIAN MUSLIMAH  
KARDIGAN PADA CV. MULTIGUNA (SAFIRAH COLLECTION)  
TUGAS AKHIR**

Oleh:

**Nama : Muh. Iqbal Hakim**

**No Mahasiswa : 13522128**

Telah dipertahankan di depan sidang pengujian sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

**Tim Penguji**

**Drs. R. Abdul Djalal, MM.**

**Ketua**

**Sri Indrawati, S.T., M.Eng.**

**Penguji I**

**Wahyudhi Sutrisno, S.T, MM.**

**Penguji II**

**Qurtubi, S.T., M.T.**

**Penguji III**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri



**Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah robbil alaminn.

Kupersembahkan hasil karyaku ini kepada kedua orang tua tercinta, kakak dan adikku yang selalu memberikan semangat, *support* serta doa yang tiada hentinya.

Semua kesusahan yang telah terlewati dengan penuh lika liku tak lepas dari doa kedua orangtua, kakak dan adikku.

Terimakasih bapak ibu yang telah ikut berjuang keras dan membimbing anakmu ini di jalan yang benar, selalu mengajarkan nilai nilai kebaikan dalam hidup yang sementara ini, dan juga terimakasih kepada kakak dan adikku, teman-teman serta sahabat yang membantu memberikan arahan dalam pengerjaan tugas akhir ini.

Semoga mereka semua selalu mendapat lindungan Allah SWT,  
Amiinn.

## **MOTTO**

“Segala yang indah belum tentu baik, namun segala yang baik sudah tentu indah”.

(H.R Bukhari)

“Jika kamu benar menginginkan sesuatu, kamu akan menemukan caranya. Namun jika takserius, kau hanya kan menemukan alasan”.

(Jim Rhon)

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikumWr. Wb.*

Alhamdulillahillobbilalamin, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga Penulis mampu menyelesaikan Laporan Tugas Akhir dengan judul “Perancangan Strategi Alternatif Pemasaran Menggunakan Analisis Metode SWOT, Matriks BCG & QSPM dalam meningkatkan penjualan produk pakaian Muslimah di Perusahaan CV. Multiguna dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan harapan.

Tugas Akhir ini dibuat dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

Keberhasilan dalam penyelesaian Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya Penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Hari Purnomo, Prof., Dr., Ir., M.T. Selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. Selaku Kepala Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia dan
3. Bapak R Abdul Djalal Drs., M.M. selaku Dosen Pembimbing I, dan Bapak Qurtubi, S.T., M.T. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bantuan dan arahannya dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Perusahaan CV. Multiguna yang telah memberikan ijin penelitian untuk Tugas Akhir ini.
5. Kedua orang tua saya Bapak Abd. Hakim A dan Ibu Hadaria tersayang, Kakakku Wenny Hakim, Resty Hakim dan Adikku Muhammad Basri Hakim

yang senantiasa mendo'akan, memberikan semangat, motivasi dan kasih sayangnya.

6. Seluruh Dosen Jurusan Teknik Industri, terimakasih atas ilmu pengetahuan yang diberikan.
7. Terimakasih kepada angkatan 2013 atas segala moment dari awal kuliah sampai lulus kuliah. Semoga silaturahmi selalu terjaga.
8. Teman-teman Teknik Industri yang telah memberikan semangat, masukan dan motivasi dalam penyelesaian penelitian Tugas Akhir.
9. Terimakasih sahabat-sahabat seperjuangan dari Kalimantan timur khususnya Kota Balikpapan yang selalu memberi motivasi agar segera menyelesaikan Tugas Akhir.
10. Semua pihak yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian Tugas Akhir yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulisan Tugas Akhir ini. Dengan segala kerendahan hati Penulis menyadari bahwa Laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat diharapkan.

***Wassalamualakum.Wr. Wb.***

## ABSTRAK

Sebagai negara dengan mayoritas masyarakat muslim yang termasuk terbesar di dunia, maka sudah tentu di Indonesia *trend fashion* muslimah banyak merajai pasaran terutama di tahun 2000an ini. Industri pakaian terus bergulir dan berganti seiring dengan berjalannya waktu khususnya pada daerah Yogyakarta dan sekitarnya. Adanya persaingan pasar yang ketat menyebabkan perusahaan harus merencanakan strategi alternatif untuk dapat bersaing di pangsa pasar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman), merumuskan strategi pemasaran yang tepat bagi penjualan produk pakaian Muslimah CV. Multiguna (*Safirah Collection*) dalam meningkatkan penjualan produk pakaian serta menentukan alternatif strategi terbaik guna memenangkan persaingan pasar yang semakin berkembang pada saat ini. Metode pengumpulan data dilakukan dengan studi lapangan menggunakan wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi serta studi kepustakaan. Sumber data diperoleh dari data primet terkait volume penjualan dan data sekunder. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode matriks IFAS, EFAS, SWOT, Matriks BCG dan analisis QSPM.

Berdasarkan hasil penelitian dengan metode SWOT menunjukkan bahwa selisih antara kondisi internal dan eksternal CV. Multiguna masing-masing sebesar 0,19 dan -0,29, sehingga perusahaan berada pada posisi kuadran empat (*Weaknesses-Threats*). Hasil analisis matrix BCG diperoleh data CV. Multiguna berada pada posisi yang kurang menguntungkan yaitu kuadran *dogs*, dengan pangsa pasar/ *market share* tahun 2017 sebesar 43,5% dengan nilai *market growth* -13,5%. Oleh sebab itu, didapatkan lima alternatif strategi dan melalui analisis QSPM terpilih strategi *Weaknesses-Threats* sebagai strategi terbaik dengan total nilai 7,5.

**Kata Kunci** : SWOT, BCG Matriks dan QSPM.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	ii
<b>SURAT KETERANGAN SELESAI</b> .....	iii
<b>LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING</b> .....	iv
<b>LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
1.6 Sistematika Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Induktif .....	8
2.2 Landasan Teori .....	10
2.2.1. Pemasaran .....	10
2.2.1.1. Konsep Pemasaran .....	11
2.2.1.2. Tujuan Pemasaran .....	11
2.2.1.3. Strategi Pemasaran .....	12
2.2.1.4. Bauran Pemasaran .....	13
2.2.1.5. Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal .....	14
2.3 Analisis SWOT ( <i>Strenght, Weakness, Opportunity, Threat</i> ) .....	17
2.4 Matriks SWOT .....	18
2.5 Matriks BCG ( <i>Boston Consoulting Group</i> ) .....	20
2.6 Analisis QSPM ( <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> ) .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Objek Penelitian .....	24
3.2 Alur Penelitian .....	24
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	27
3.4 Sumber Data .....	28
3.5 Alat dan Bahan .....	28
3.6 Populasi dan Sampel .....	29
3.7 Uji Validasi .....	29

3.8 Uji Reliabilitas.....	30
3.9 Pengolahan Data.....	31
3.10 Analisis Pemecahan Masalah .....	33
3.11 Kesimpulan dan Saran.....	33
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b>	
4.1 Gambar Umum Perusahaan.....	34
4.2 Analisis Faktor Strategis Internal .....	35
4.3 Analisis Faktor Strategis Eksternal .....	36
4.4 Pengolahan Data.....	37
4.4.1 Uji Kecukupan Data .....	37
4.4.2 Uji Validasi.....	37
4.4.3 Uji Reliabilitas .....	38
4.5 Analisis Lingkungan Internal .....	39
4.6 Analisis Lingkungan Eksternal .....	41
4.7 Analisis Matriks SWOT .....	44
4.8 BCG Matrix.....	46
4.8.1 Analisis Pangsa Pasar Pada CV. Multiguna.....	46
4.9 QSPM.....	57
<b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
5.1 Strategi Faktor Internal dan Eksternal.....	64
5.2 Analisis SWOT .....	72
5.3 Analisis Matriks BCG .....	74
5.4 Analisis Kuadran BCG Matrix.....	75
5.5 Analisis QSPM.....	77
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
6.1 Kesimpulan.....	80
6.2 Saran.....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Matriks Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)</i> .....	15
Tabel 2.2 <i>Matriks Eksternal Factor Evaluation</i> .....	16
Tabel 2.3 <i>Quantitive Strategic Planning Matrix Business Strategy</i> .....	23
Tabel 4.1 Analisis Faktor Internal CV. Multiguna .....	35
Tabel 4.2 Analisis Faktor Eksternal CV. Multiguna .....	36
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas .....	37
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	38
Tabel 4.5 Matriks IFE CV. Multiguna.....	39
Tabel 4.6 Matriks EFE CV. Multiguna.....	41
Tabel 4.7 Matriks SWOT.....	44
Tabel 4.8 Pangsa Pasar CV. Multiguna dan CV.XYZ Tahun 2014-2017 .....	47
Tabel 4.9 Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan Perusahaan XYZ.....	50
Tabel 4.10 Langkah Strategi Beberapa Tahun Kedepan .....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Volume Penjualan Produk CV.Multiguna .....	2
Gambar 2.1. Langkah – langkah dalam strategi pemasaran .....	12
Gambar 2.2. Faktor Internal dan Eksternal dalam Analisa SWOT Perusahaan .....	18
Gambar 2.3. Matriks SWOT .....	19
Gambar 2.4. Diagram BCG Matriks .....	21
Gambar 3.1. <i>Flowchart</i> Alur Penelitian.....	25
Gambar 4.1. Posisi Kuadran SWOT .....	43
Gambar 4.2. Pangsa pasar CV. Multigun dan Pesaing 2014 .....	47
Gambar 4.3. Pangsa Pasar CV. Multiguna dan Pesaing 2015 .....	48
Gambar 4.4. Pangsa Pasar CV. Multiguna dan Pesaing 2016.....	49
Gambar 4.5. Pangsa Pasar CV. Multiguna dan Pesaing 2017.....	50
Gambar 4.6. Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan Pesaing 2015.....	51
Gambar 4.7. Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan Pesaing 2016.....	52
Gambar 4.8. Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan Pesaing 2017.....	53
Gambar 4.9. Kuadran BCG Matriks CV.Multiguna dan XYZ.....	54
Gambar 4.10. Kuadran Alternatif Strategi CV. Multiguna.....	55











## BAB I

### PENDAHULUAN

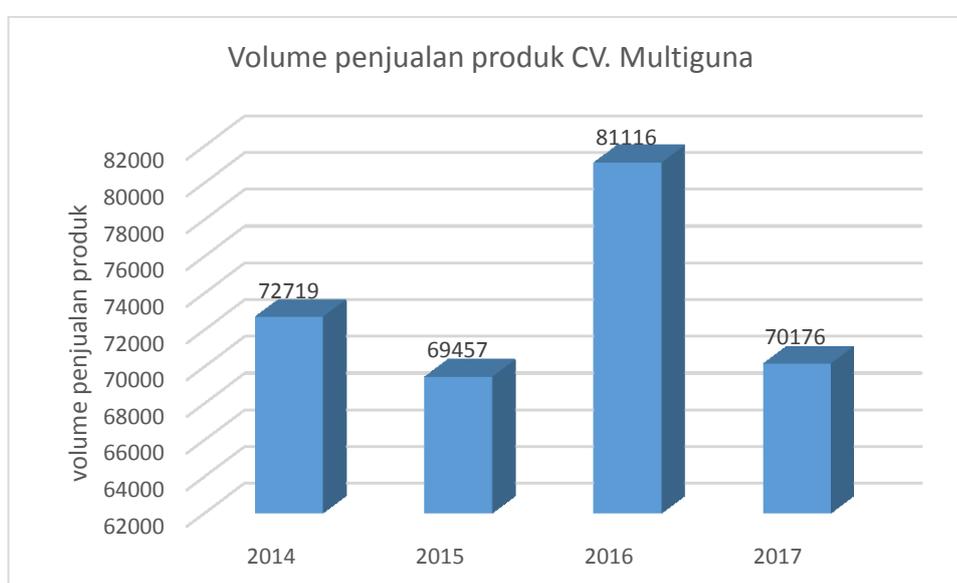
#### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan yang sangat pesat pada dunia bisnis pada saat ini terus melaju, sebagian besar dari perusahaan melakukan persaingan penjualan untuk menjadi yang pertama dimata konsumennya, karena pada kegiatan bisnis konsumen menjadi faktor yang penting untuk diperhatikan. Oleh karena itu setiap perusahaan harus melakukan strategi pemasaran untuk menarik konsumen.

Dewasa ini dunia *fashion* pada industri pakaian terus bergulir dan berganti seiring dengan berjalannya waktu. Sebagai negara dengan mayoritas masyarakat muslim yang besar di dunia, maka sudah tentu di Indonesia *trend fashion* muslim banyak merajai pasaran terutama di tahun 2000an ini. Kini jumlah pengusaha pakaian di kota Yogyakarta sudah sangat banyak, mengenai prospek ekonomi agar perusahaan selalu mendapatkan penjualan yang stabil, pengusaha pakaian ke depan diperkirakan akan bergantung dari perusahaan tersebut dalam mengelola pelayanan penjualan agar konsumen selalu nyaman untuk membeli produk yang dijual, namun segmentasi pasar yang terjadi saat ini khususnya daerah Yogyakarta yang sudah hampir banyak yang menjadi pengusaha pakaian dan juga memiliki strategi yang baik untuk menarik konsumen.

CV. Multiguna (Safirah *Collection*) merupakan perusahaan yang bergerak pada industri pakaian dan memproduksi aneka pakaian muslimah seperti dress, jilbab, gamis, jumpsuit, cardigan dan lain-lain. Perusahaan selalu menciptakan inovasi produk baru maupun ide-ide baru agar dapat diminati oleh konsumen agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan lain dan tidak memikirkan perusahaan tersebut sudah lama berbisnis dibidang industri pakaian atau mulai usaha dalam bidang industri pakaian. Perusahaan selalu memberikan kepuasan kepada pelanggan seperti pelayanan yang bagus kepada konsumen, model terkini, selalu menjaga kualitas produk dan harga standar.

Namun permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan CV. Multiguna yaitu penjualan yang menurun pada produk pakain Muslimah khususnya produk Kardigan yang di pasarkan khusus area Yogyakarta, mungkin disebabkan strategi pemasaran yang dimiliki belum baik dan beberapa faktor internal maupun eksternal. Strategi pemasaran selama ini hanya melakukan promosi pada store – store di Yogyakarta, jualan secara online tanpa adanya promosi yang menarik, dan Website Safirah *Collection* yang banyak orang tidak mengenal. Berikut data keseluruhan penjualan produk dalam beberapa tahun belakang .



Gambar 1.1. Volume penjualan produk CV. Multiguna

Perusahaan manapun selalu menginginkan keuntungan yang tinggi dari hasil penjualan, dari data diatas saat ini perusahaan sedang mengalami penjualan yang naik turun, sehingga perusahaan harus banyak memikirkan strategi pemasaran penjualan meningkat.

Strategi pemasaran merupakan strategi untuk melayani pasar atau segmen pasar yang dijadikan target oleh perusahaan. Definisi strategi pemasaran adalah logika pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dengan harapan agar unit bisnis dapat mencapai tujuan perusahaan (Kotler, 2001).

Perlu adanya evaluasi dari perusahaan untuk memperbaiki pemasaran produk yang mereka miliki didalam kancah persaingan pada dunia *fashion*, sehingga memudahkan mereka untuk mengambil keputusan yang tepat dalam penentuan strategi selanjutnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperbaiki pemasaran produk industri pakaian oleh CV. Multiguna Safirah *Collection* sehingga dapat diciptakan strategi pemasaran terbaik untuk memenangkan pasar. Adapun metode yang digunakan yaitu analisa *strenght, weakness, oportunity, and threat* (SWOT), berfungsi untuk mengidentifikasi kemampuan internal perusahaan, kemampuan sumberdaya, kendala serta peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan, mengurangi kelemahan, menepis ancaman serta mengeksploitasi peluang yang dimiliki. Analisis fakto-faktor yang ada dalam rasio internal serta eksternal yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat. Adapun metode *Boston Consoulting Group* (BCG) Matrix, di mana metode ini lebih menitik beratkan pada posisi manakah produk – produk yang dimiliki oleh perusahaan dalam kancah pasar utama yang semua itu didasari pada *Market Share* dan juga *Growth Rate* yang dimiliki oleh produk – produk tersebut dan metode terakhir yaitu metode *Quantitive Strategy Planning Matrix* (QSPM), dimana metode ini digunakan sebagai tahapan terakhir untuk memutuskan strategi terbaik yang dapat digunakan berdasarkan analisa strategi sebelumnya.

Penelitian tentang BCG Matrix juga pernah dilakukan oleh peneliti lain yaitu Barusman & Gunardi (2014), menggunakan metode BCG Matrix untuk menganalisis protopolio produk pada PT Asuransi Umum Bumiputramuda cabang lampung. Penelitian dilakukan hanya untuk mengetahui posisi setiap produk pada PT Asuransi tersebut, apakah berada pada posisi *dog, question mark, star* ataukah *cash cow*. Dan pembuatan strategi berdasarkan hasil BCG Matrix. Tidak jauh beda, (Prasetya et al., 2016) juga melakukan perumusan strategi perusahaan menggunakan metode BCG Matrix yang dikombinasikan dengan TOWS-K Matrix pada PT Bank Muamalat Tbk. KCP Singosari, dimana BCG Matrix digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi pasar dengan melihat pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif perusahaan dan TOWS-K Matrix sebagai alat untuk melihat kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Untuk tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif yang dimiliki oleh PT Bank Muamalat Tbk. KCP Singosari.

Nurvhildaet al., 2015, melakuakan penelitian untuk dapat mengidentifikasi faktor eksternal serta internal dalam pemasaran benih tomat varietas kaliurang sehingga mampu menciptakan strategi terbaik. Metode yang digunakan yaitu matriks IFE dan

EFE untuk menganalisis data faktor eksternal dan internal, Matriks IE serta BCG Matrix digunakan sebagai penentuan alternatif strategi dan selanjutnya di eksekusi dengan metode QSPM untuk mendapatkan strategi terbaik dari alternatif – alternatif strategi yang didapat. Dari penelitian - penelitian tersebut memiliki perbedaan selain dari produk yang diteliti juga memiliki perbedaan pada carapencarian alternatif strategi.

Dalam rangka menciptakan ruang bersaing maka perusahaan perlu melakukan perencanaan-perencanaan dalam strategi pemasaran, sehingga penjualan produk bisa lebih meningkat dipasaran dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, berdasarkan latar belakang masalah yang ada penulis tertarik mengkaji permasalahan tersebut dalam penelitian ini dengan mengangkat judul Perencanaan Strategi Alternatif Pemasaran Menggunakan Analisis Metode Swot, Matriks BCG & QSPM Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Pakaian Muslimah Pada CV. Multiguna (*Safirah Collection*)

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang penelitian di atas maka rumus permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Faktor – faktor apa saja yang ada pada lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) pada pemasaran CV. Multiguna (*Safirah Collection*) ?
2. Bagaimana posisi CV. Multiguna (*Safirah Collection*) pada tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar berdasarkan matrik BCG ?
3. Apakah strategi pemasaran yang tepat untuk CV. Multiguna (*Safirah Collection*) dalam meningkatkan penjualan produk guna memenangkan persaingan Pasar ?

## 1.3 Batasan Masalah

Dalam pembahasan masalah agar dapat lebih terarah pada sasaran, penulis memberikan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Penelitian hanya dilakukan pada CV. Multiguna (*Safirah Collection*).
2. Penelitian dilakukan pada produk pakaian muslimah Kardigan.

3. Penelitian dilakukan dengan melakukan analisa SWOT, BCG Matrix serta Analisis QSPM pada produk pakaian muslimah.
4. Penelitian lebih difokuskan dalam analisa strategi untuk menganalisa strategi apa yang lebih tepat untuk diterapkan pada pemasaran pakaian muslimah pada CV. Multiguna (Safirah *Collection*) dengan data – data faktor internal dan eksternal, pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relative.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki CV. Multiguna (Safirah *Collection*).
2. Untuk mengetahui posisi CV. Multiguna (Safirah *Collection*) pada tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar berdasarkan matrik BCG.
3. Menentukan alternatif strategi terbaik guna memenangkan persaingan pasar.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti  
Mengembangkan kemampuan dan keterampilan peneliti dalam mengidentifikasi, menganalisis, menentukan alternatif strategi dan memilih alternatif strategi yang paling tepat.
2. Bagi perusahaan  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk membantu mendapatkan saran strategi pemasaran dalam mengatasi permasalahan yang sedang terjadi dalam memperbaiki strategi pemasaran produk pakaian muslim CV. Multiguna (Safirah *Collection*).
3. Bagi Fakultas Teknologi Industri

Hasil penelitian ini dapat menambah referensi kepustakaan di bidang manajemen bisnis, dan dapat menjadi sumber informasi bagi pihak yang membutuhkan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

## **1.6 Sistematika Penulisan Laporan**

Pada bagian ini dituliskan urutan dan sistematika penulisan yang dilakukan. Berikan ringkasan mengenai isi masing-masing Bab.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, masalah penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini secara keseluruhan memuat dasar-dasar dilakukannya penelitian.

### **BAB II KAJIAN LITERATUR**

Merupakan bab yang menyajikan berbagai macam pemikiran dan landasan teori yang digunakan dan terkait dalam penelitian ini. Hal ini pula akan memuat kajian yang terkini mengenai yang dilakukan mengenai topik yang diangkat.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Terdiri dari objek penelitian, tempat penelitian, sumber data penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode analisis perencanaan penerapan. Bab ini memberikan penjelasan secara terperinci mengenai hal-hal yang terkait pelaksanaan penelitian.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Berisi penguraian tentang cara pengambilan data dan pengolahan data, analisis dan hasilnya, termasuk gambar dan grafik-grafik yang diperoleh dari proses penelitian maupun hasil penelitian. Bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada BAB V yakni pembahasan.

### **BAB V PEMBAHASAN**

Mengandung diskusi/pembahasan yang dilakukan terhadap hasil yang telah diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

## **BAB VI PENUTUP**

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat serta rekomendasi atau saran-saran atas hasil penelitian yang diperoleh dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian. Dari sini perlu diberikan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Induktif

Penelitian yang dilakukan oleh Barusman & Gunardi (2014), dalam judulnya yaitu Analisis Portopolio Produk menggunakan Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) pada PT. Asuransi Umum Bumi Putra Muda 1967 Cabang Lampung, dalam penelitiannya membahas mengenai analisis yang menerapkan BCG Matrix yang bertujuan untuk memetakan portopolio produk dan juga strategi yang mestinya diterapkan. Penelitian ini menerapkan pendekatan Kualitatif Deskriptif dimana sumber data yang digunakan merupakan 7 data primer dan 7 data sekunder serta pengumpulan data menggunakan metode observasi, studi kepustakaan dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menentukan apakah produk tersebut masuk dalam kategori kuadran I (*Question Mark*), II (*Star*), III (*Cash Cow*), ataukah IV (*Dog*). Pada penelitian tersebut dikatakan bahwa PT. Asuransi Bumi Putra Muda 1967 Cabang Lampung memiliki 6 Produk yang masuk kedalam kategori kuadran I, 4 Produk masuk dalam kategori kuadran II, dan 1 produk masuk dalam kuadran IV. Rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini berupa arahan untuk meningkatkan produk – produk yang berada di kuadran I untuk meningkat ke kuadran II, Kuadran II untuk mempertahankan posisinya serta mendorong beberapa produk agar meningkat ke kuadran III supaya bisa menjadi *supply* dana untuk meningkatkan produk – produk yang lain dan untuk produk yang berada diposisi kuadran IV disarankan agar manajer memiliki strategi jitu untuk meningkatkan daya saing produknya.

Prasetya at al., 2016, juga pernah melakukan penelitian dalam judulnya Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan menggunakan BCG Matriks dan Matriks TOWS-K pada PT Bank Muamalat Tbk. KCP Singosari. Penelitian bertujuan untuk melihat pertumbuhan pasar serta pangsa pasar relatif milik PT Bank Muamalat Tbk ini menggunakan metode Kualitatif Deskriptif. Teknik pengumpulan data pada metode ini hanya berdasarkan

data primer dan sekunder yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa PT Bank Muamalat pada tahun 2014 masuk dalam kategori kuadran II yaitu *Star* dengan *market growth* sebesar 20,32% dan *relative market share* sebesar 0,94x dan pada tahun 2015 masuk dalam kategori kuadran III yaitu *Cash Cow* dengan *market growth* sebesar -5,09% dan *relative market share* sebesar 0.83x, perbandingan ini berdasarkan pesaing utamanya yaitu Bank Syariah Mandiri. Berdasarkan Matriks TOWS-K, didapatkan 5 strategi yang dapat diterapkan pada interaksi SO, 3 strategi untuk interaksi WO, 4 strategi untuk interaksi ST dan 1 strategi untuk interaksi WT. Rekomendasi yang diberikan pada penelitian ini lebih kepada kehati-hatian dalam berinvestasi serta usulan – usulan strategi berdasarkan matriks TOWS-K.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Simbar & Krisnadi (2013), yang berjudul Optimalisasi Strategi Bisnis Tower Sharing pada PT Protelindo. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengoptimalkan strategi bisnis dengan cara melakukan identifikasi posisi perusahaan terhadap industri, pencapaian yang telah diperoleh serta belum diperoleh, faktor apa saja yang menjadi penghambat serta hal apa saja yang mesti dilakukan untuk mencapai optimalisasi tersebut. Penelitian dilakukan menggunakan metode *Porter five forces* dan IE Matrix yang berguna sebagai alat filterisasi masukan untuk mengetahui posisi perusahaan, Analisa SWOT, BCG Matrix, dan *Grand Strategy Analisis* sebagai alat untuk pencocokan dan mencari strategi – strategi yang tepat sesuai identifikasi awal, yang pada akhirnya akan dipilih menggunakan metode perencanaan strategi kuantitatif, selain itu metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, kuesioner, wawancara, dan studi literatur. Hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu berdasarkan *porter five force* didapatkan hasil bahwa perusahaan perlu mewaspadai masuknya pendatang baru serta tingginya daya tawar dari pembeli yaitu klien dari *tower sharing*, untuk analisa SWOT didapatkan hasil yang sama akan tetapi diketahui bahwa perusahaan masih memiliki potensi pada kemampuan internal yang dapat dioptimalkan, berdasarkan BCG Matriks dan *Grand Strategy* diperoleh bahwa PT Protelindo berada pada posisi *Growth* dimana kekuatan yang dimiliki mampu menekan kelemahan serta ancaman yang ada, dan terakhir pada metode QSPM didapatkan hasil strategi terbaik yaitu strategi penetrasi pasar yang dianggap merupakan strategi yang paling menarik dan tepat untuk diterapkan pada kondisi saat itu.

Nurvilda et al., (2015), pernah melakukan penelitian yang berjudul Strategi Pemasaran Benih Tomat Varietas Kaliurang oleh Balai Pengembangan Perbenihan

Tanaman Pangan dan Horikultura Daerah Istimewa Yogyakarta, penelitian dilakukan pada Kebun Percontohan Perkebunan dan Horikultura, Ngipiksari, Hargobinangun, Pakem, Sleman. Tujuan dari penelitian ini untuk dapat mengidentifikasi faktor eksternal serta internal dalam pemasaran benih tomat varietas kaliurang sehingga mampu menciptakan strategi terbaik. Metode yang digunakan yaitu matriks IFE dan EFE untuk menganalisis data faktor eksternal dan internal, Matriks IE serta BCG Matrix digunakan sebagai penentuan alternatif strategi dan selanjutnya di eksekusi dengan metode QSPM untuk mendapatkan strategi terbaik dari alternatif – alternatif strategi yang didapat. Dari keempat penelitian tersebut memiliki perbedaan selain dari produk yang diteliti juga memiliki perbedaan pada cara pencarian alternatif strategi. Hasil dari penelitian yang dilakukan melalui matriks IFE yaitu BPPTPH DIY memiliki kekuatan internal yang cukup untuk mengatasi kelemahan yang ada, berdasarkan matriks EFE menunjukkan bahwa BPPTPH DIY kurang memperhatikan faktor – faktor eksternal yang pada dasarnya akan mempengaruhi strategi pemasaran benih tomat varietas kaliurang dan juga belum mampu menghindari ancaman yang ada. Melalui BCG Matriks dapat diketahui bahwa BPPTPH DIY berada pada kuadran *Question Mark* dimana pada kuadran ini pangsa pasar relatif rendah namun bersaing pada tingkat pertumbuhan yang tinggi. Dalam penelitian BCG Matriks didapatkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi terbaik pada posisi ini. Rekomendasi yang diusulkan pada penelitian ini lebih kepada promosi, penyediaan lahan serta penambahan tenaga ahli.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pemasaran**

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Hal tersebut disebabkan karena pemasaran merupakan salah satu kegiatan perusahaan, di mana secara langsung berhubungan dengan konsumen. Maka kegiatan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dalam kaitannya dengan pasar. Kotler (2001), mengemukakan definisi pemasaran berarti bekerja dengan pasar sasaran untuk mewujudkan pertukaran yang potensial dengan

maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan pemasaran merupakan kunci kesuksesan dari suatu perusahaan.

Menurut Stanton (2001), definisi pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan – kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Dari definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan usaha terpadu untuk menggabungkan rencana – rencana strategis yang diarahkan kepada usaha pemuas kebutuhan dan keinginan konsumen untuk memperoleh keuntungan yang diharapkan melalui proses pertukaran atau transaksi. Kegiatan pemasaran perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen bila ingin mendapatkan tanggapan yang baik dari konsumen. Perusahaan harus secara penuh bertanggung jawab atas kepuasan produk yang ditawarkan yang pada akhirnya akan bertujuan untuk memperoleh laba.

#### **2.2.1.1 Konsep Pemasaran**

Pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai kesuksesan bagi perusahaan, dan penting untuk mengetahui adanya cara dan falsafah yang terlibat didalamnya. Cara dan falsafah baru ini disebut konsep pemasaran. Konsep tersebut dibuat dengan menggunakan tiga faktor dasar yaitu :

1. Saluran perencanaan dan kegiatan perusahaan harus berorientasi pada konsumen/pasar.
2. Volume penjualan yang menguntungkan harus menjadi tujuan perusahaan, dan bukannya volume untuk kepentingan volume itu sendiri.
3. Seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasikan dan diintegrasikan secara organisasi

#### **2.2.1.2 Tujuan Pemasaran**

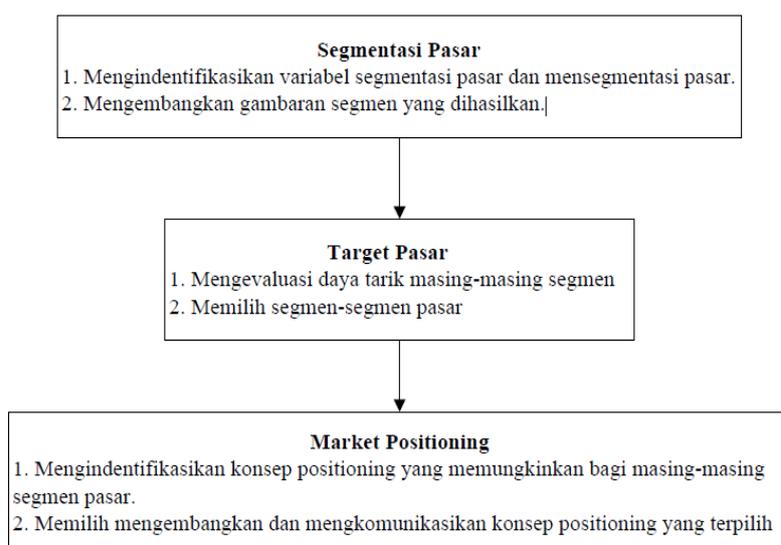
Tujuan utama konsep pemasaran adalah melayani konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, atau dapat diartikan sebagai perbandingan antara penghasilan dengan

biaya yang layak. Ini berbeda dengan konsep penjualan yang menitikberatkan pada keinginan perusahaan. Falsafah dalam pendekatan penjualan adalah memproduksi sebuah pabrik, kemudian meyakinkan konsumen agar bersedia membelinya. Sedangkan pendekatan konsep pemasaran menghendaki agar manajemen menentukan keinginan konsumen terlebih dahulu, setelah itu baru melakukan bagaimana caranya memuaskan.

### 2.2.1.3 Strategi Pemasaran

Menurut Purwanto (2008), Strategi pemasaran didefinisikan sebagai analisis strategi pengembangan dan pelaksanaan kegiatan dalam strategi penentuan pasar sasaran bagi produk pada tiap unit bisnis, penetapan tujuan pemasaran, dan pengembangan, pelaksanaan, serta pengelolaan strategi program pemasaran, penentuan posisi pasar yang dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen pasar sasaran.

Menurut Kotler (2001), dalam mendesain suatu strategi pemasaran, hal terpenting yang perlu dilakukan oleh manajemen pemasaran adalah penerapan konsep STP (*segmentation, Targeting, Positioning*). Konsep ini saling terkait satu sama lainnya, secara garis besar langkah-langkah STP itu terlihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Langkah – langkah dalam strategi pemasaran

Sumber : Kotler (2001).

Menurut Kotler (2001), segmentasi pasar merupakan pemecahan seluruh pasar (yang sering terlalu besar untuk dilayani) menjadi segmen-segmen yang mempunyai kesamaan sifat-sifat dapat dilakukan dengan sejumlah cara. *Targeting* adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki, sedangkan *positioning* merupakan penetapan posisi pasar, yang bertujuan untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen. Menetapkan pasar sasaran adalah proses mengevaluasi daya tarik dari masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen untuk dimasuki.

#### **2.2.1.4 Bauran Pemasaran**

Bauran pemasaran sebagai kelompok kiat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran pemasarannya dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari hal-hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi produknya. 4 (empat) komponen yang menyusun bauran pemasaran pada perusahaan adalah :

1. Produk (*Product*)

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai kepada konsumen yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut.

2. Harga (*Price*)

Harga merupakan komponen dalam bauran pemasaran jasa yang menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Harga merupakan jumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk produk dan jasa yang ditawarkan oleh produsen. Tujuan ditetapkan harga adalah untuk menetapkan upah dasar pekerja, keuntungan yang ingin dicapai dan status keberadaan produsen (Kotler, 2001).

3. Tempat (*Place*)

Mendefinisikan tempat sebagai cara penyampaian jasa (*deliversystem*) kepada konsumen dan dimana lokasi strategik. Ada 3 (tiga) pihak sebagai kunci keberhasilan yang perlu dilibatkan dalam penyampaian jasa, yaitu penyedia jasa, perantara dan konsumen.

#### 4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan kebaikan produknya dan membujuk para pelanggan dan konsumen sasaran untuk membeli produk itu (Kotler, 2001).

#### 2.2.1.5 Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

Tujuan dilakukan analisis lingkungan adalah menilai lingkungan organisasi yang berada didalam (internal) atau diluar (eksternal) suatu organisasi/perusahaan yang mempengaruhi kemajuan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lingkungan eksternal adalah segala kekuatan yang berada di luar organisasi/perusahaan, yang mana pengaruh perusahaan tidak ada sama sekali. Namun sebaliknya, lingkungan eksternal sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam suatu industri. Lingkungan eksternal tersebut terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum merupakan suatulingkungan eksternal suatu organisasi yang ruang lingkupnya luas. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan umum ini antara lain faktor ekonomi, faktor sosial, faktor politik dan hukum, serta faktor teknologi.

##### 1. Faktor Internal

Jauch dan Glueck (1998), mendefinisikan analisis internal sebagai proses, dimana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan (*litbang*), produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin ditangani oleh perusahaan. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

Matrik IFAS (*Internal Factor Analisis Strategi*) digunakan untuk menganalisis faktor internal yang dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan

dan faktor kelemahan yang telah diantisipasi keberadaannya. Analisis Matriks IFAS meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal. Identifikasi kekuatan dan kelemahan diperoleh setelah melakukan penyebaran kuesioner terhadap karyawan perusahaan.

Kemudian faktor kekuatan dan kelemahan itu diberi peringkat/rating dari masing-masing faktor dengan nilai 4 (sangat kuat), 3 (kuat), 2 (sedang) dan 1 (lemah). Selanjutnya hitung nilai bobot, dengan cara nilai dari setiap rating dibagi dengan masing-masing jumlah rating (dengan syarat jumlah bobot tidak boleh lebih dari satu). Menghitung skor pada kolom empat dengan cara mengalikan bobot dengan rating. Untuk mendapatkan skor total dengan cara menjumlahkan semua skor. Jika nilainya dibawah 2,50 maka berarti secara eksternal adalah lemah dan nilai skor diatas 2,50 menunjukkan posisi eksternal yang cukup kuat. Langkah-langkah yang maksud di atas, lebih jelas dijabarkan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 *Matriks Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)*

<b>Faktor Internal</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot</b>	<b>Bobot x Rating</b>
<b>Kekuatan</b>			
1.			
2.			
dst.			
<b>Kelemahan</b>			
1.			
2.			
dst.			
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		

Sumber: David, F.R (2004).

## 2. Faktor Eksternal

Jauch & Glueck (1998), mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategik untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan

internasional. Lingkungan umum terdiri dari sosio-ekonomi, teknologi dan pemerintah, sedangkan lingkungan industri terdiri dari konsumen, pemasok dan pesaing.

Matrik evaluasi faktor eksternal (EFAS) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan (David, 2004). Identifikasi peluang dan ancaman diperoleh setelah melakukan penyebaran kuesioner terhadap karyawan. Dari hasil wawancara tersebut, akan diidentifikasi peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman tersebut kemudian dianalisis eksternal dengan menggunakan Matrik EFAS.

Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan Matrik EFAS (*External Factor Analysis Strategi*), dengan langkah-langkah seperti; membuat matrik yang terdiri dari empat kolom, dan member peringkat/rating masing-masing faktor dengan nilai 4 (sangat kuat), 3 (kuat), 2 (sedang) dan 1 (lemah). Selanjutnya hitung nilai bobot, dengan cara nilai dari setiap rating dibagi dengan masing-masing jumlah rating (dengan syarat jumlah bobot tidak boleh lebih dari satu). Untuk mendapatkan skor pada kolom empat, dengan cara mengalikan bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga. Masing-masing faktor yang ada skornya dijumlahkan dan bila mendapatkan jumlah total skor dibawah 2,5 artinya secara eksternal adalah lemah, sedangkan bila diatas 2,5 menunjukkan posisi eksternal yang cukup.

Tabel 2.2 Matriks *Eksternal Factor Evaluation*

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot</b>	<b>Bobot x Rating</b>
<b>Peluang</b>			
1.			
2.			
dst.			
<b>Ancaman</b>			
1.			
2.			
dst.			
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		

Sumber David, F.R (2004)

### 2.3 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2006), yaitu proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*).

Berikut merupakan penjelasan rinci mengenai masing – masing komponen analisis SWOT :

#### 1. *Strengths* (Kekuatan)

Pengertian *strenght* / kekuatan adalah segala sumber daya yang dimiliki perusahaan baik sumber daya manusia, keterampilan, *softskill*, maupun keunggulan lain yang dimiliki perusahaan yang mana dihubungkan dengan para pesaing perusahaan serta kebutuhan pasar. Kekuatan adalah sebuah persaingan khusus yang mampu memberikan keunggulan daripada perusahaan lain dalam hal kompetisi.

#### 2. *Weakness* (Kelemahan)

*Weakness* / kelemahan merupakan suatu keterbatasan serta kekurangan dalam sebuah perusahaan (dalam hal sumber dayanya, kapabilitas karyawannya, serta penguasaan keterampilan dimana nantinya akan menghambat kinerja perusahaan ke depannya. Keterbatasan lain yang dapat menghambat jalannya perusahaan antara lain : fasilitas, tunjangan, sumber daya keuangan perusahaan, kapabilitas manajemen, serta kelihaiian bagian pemasaran.

#### 3. *Opportunities* (Peluang)

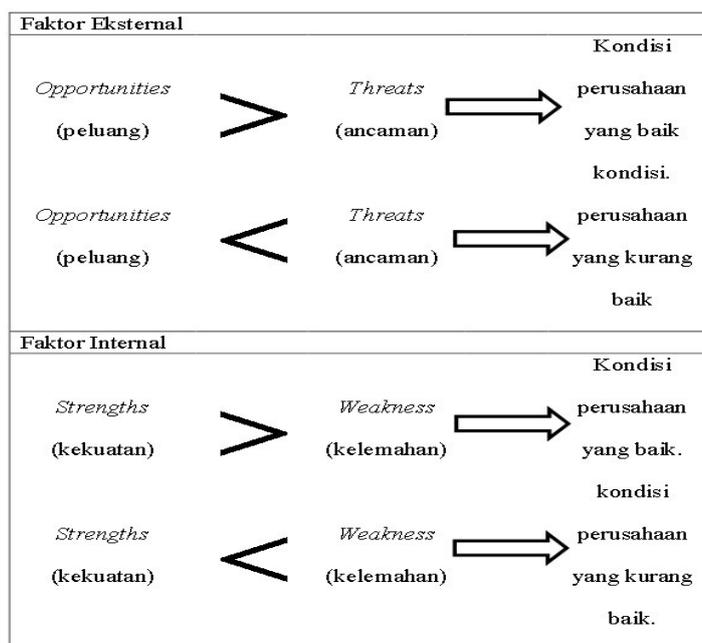
Peluang merupakan suatu kesempatan yang sangat penting yang sangat ditunggu oleh masing-masing perusahaan. Peluang-peluang yang datang ini pada umumnya bersifat akan menguntungkan perusahaan. Contoh peluang yang kedepannya bisa mendatangkan keuntungan kepada perusahaan antara lain perubahan teknologi, peningkatan hubungan dengan pembeli maupun *supplier*, dan lain-lain.

#### 4. *Threats* (Ancaman)

Kebalikannya dengan peluang, Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan perusahaan. Hal ini menjadi pengganggu jalannya roda bisnis

perusahaan dan mengancam posisi perusahaan di dalam pasar, maupun mengganggu tujuan perusahaan. Contoh ancaman yang sering dihadapi perusahaan yaitu aturan-aturan baru dari pemerintah yang sangat merugikan pengusaha.

Pengertian Analisis SWOT menurut Kotler (2009: 51) adalah sebuah cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam upaya mengamati lingkungan pemasaran internal maupun eksternal. Definisi lain mengenai analisis SWOT menurut Gitosudarmo (2001: 115), SWOT merupakan terjemahan dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman atau disingkat oleh beliau dengan "KEKEPAN". Metode ini kita diharapkan mengetahui kekuatan apa saja yang telah dimiliki oleh perusahaan, kelemahan apa saja yang masih melekat pada diri atau perusahaan, kemudian kita juga harus mampu melihat kesempatan atau *opportunity* yang terbukakan akhirnya harus mampu untuk mengetahui ancaman, hambatan, gangguan, serta tantangan yang menghadang di depan.



Gambar 2.2 Faktor Internal dan Eksternal dalam Analisa SWOT Perusahaan

Sumber : Rangkuti, F (2014)

## 2.4 Matriks SWOT

Alat analisis untuk menyusun faktor-faktor strategik perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT dapat menggambarkan dengan jelas peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi untuk dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

perusahaan. Matriks ini menghasilkan 4 (empat) set alternatif strategik, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut ke dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan matriks SWOT (Rangkuti, 2006)

Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.3

IFAS	Strength (S) (Kekuatan)	Weakness (W) (Kelemahan)
Opportunity (O) (Peluang)	Strategi (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Ancaman	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3 Matriks SWOT

Sumber: Rangkuti, F (2008)

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

2. Strategi ST

Strategi ini dibuat untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini dibuat berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

#### 4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2006).

### 2.5 Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)

Pada tahun 1968, BCG menciptakan BCG “*Growth-Share Matrix*”, sebuah grafik sederhana untuk membantu perusahaan besar dalam menentukan bagaimana mengalokasikan kas antara unit-unit bisnis mereka.

BCG (*Boston consulting group*) adalah sebuah konsultan terkemuka yang mengembangkan dan mempopulerkan matrik pangsa pasar pertumbuhan. Metode ini merupakan alat analisis untuk mengetahui posisi bersaing perusahaan. Metode ini dapat menentukan pangsa pasar yang dapat dikembangkan, dipertahankan untuk kepentingan bisnis perusahaan. Matrik pertumbuhan pangsa pasar dibagi dalam 4 kotak yang menunjukkan jenis kegiatan yang berbeda.

Setiap kotak akan mengkategorikan unit usaha sebagai “*Star*”, “*Cash Cow*”, “*Question Marks*”, dan “*Dog*”, kemudian mengalokasikan kas yang sesuai, memindahkan uang dari “sapi perah” menuju “bintang” dan tanda tanya yang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang lebih tinggi potensial. Matrix BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar dan pertumbuhan UBS. Matriks BCG merupakan empat kelompok bisnis, yaitu:

#### 1. *Dog*

Pada posisi ini tingkat pertumbuhan suatu produk masih sangat rendah dan market sharenya juga masih rendah. Pada posisi ini harus segera mengambil tindakan, kalau tidak secepatnya mengambil tindakan maka suatu perusahaan akan mengalami kebangkrutan.

#### 2. *Question Marks*

Pada quadrant ini, produk yang ditawarkan walau masih mempunyai *marketshare* rendah, tapi keuntungannya udah kelihatan banyak, sehingga market *growth*nya tinggi.

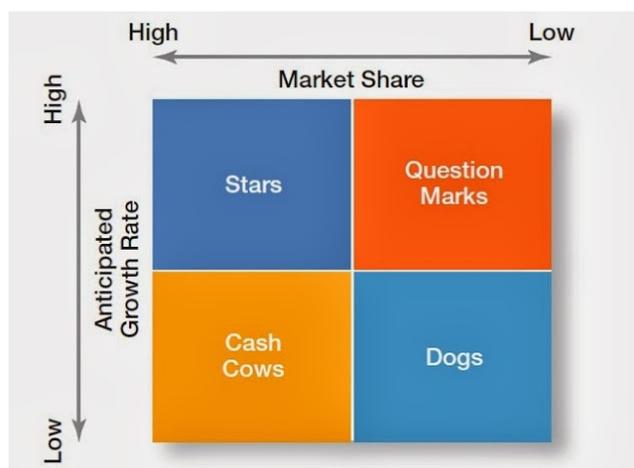
### 3. *Star*

Kalau sudah sampai di posisi star dimana *marketshare* sudah dominan, tapi *growth* masih banyak, advertising bisa seperlunya saja, penambahan fitur minor bisa dilakukan, kerjasama dengan club juga bisa digiatkan lagi dalam promosi.

### 4. *CashCow*

Untuk posisi ini perusahaan sudah mempunyai *marketshare* yang tinggi dan *growth* yang cukup baik, untuk mempertahankan produk perusahaan dapat menjaga satabilitas dari tingkat pemasaran produk dan harga.

Posisi pangsa pasar relatif diletakan pada sumbu X di BCG matrik. Sumbu Y dipakai untuk tingkat pertumbuhan penjual industri. Angka-angka pada sumbu X dan Y diatas sering digunakan, akan tetapi untuk perusahaan tertentu pada kondisi dan situasi tertentu angka-angka itu dapat diubah disesuaikan dengan kebutuhan, misalnya karena perubahan standar industri atau perubahan situasi ekonomi.



Gambar 2.4 Diagram BCG Matriks.

Sumber : David, F.R (2007)

Keterangan :

- Sumbu vertical (tingkat pertumbuhan pasar) menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar tahunan dimana produk atau jasa dijual.
- Sumbu horizontal (bagian pasar / *market share relative*) menunjukkan bagian pasar dari SBU (*Strategic Bisnis Units*) relatif terhadap bagian pasar pesaing yang lebih besar.

Untuk mengukur pertumbuhan pasar secara sederhana dapat dihitung dengan rumus dibawah ini :

1. Mengukur tingkat pertumbuhan pasar terhadap tahun N :

$$N = \frac{\text{Volume Penjualan tahun } N - \text{Volume Penjualan } N-1}{\text{Volume Penjualan } N-1} \times 100\%$$

2. Mengukur pangsa pasar relatif terhadap tahun N

$$N = \frac{\text{Volume Penjualan Tahun } N}{\text{Volume Penjualan Pesaing Pokok Tahun } N}$$

Sumber : Yanwar, S.P. (2013)

## 2.6 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM merupakan matrik tahapan terakhir dari kerangka kerja analisis perumusan strategi. Teknik QSPM dirancang untuk mengevaluasi strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada diagram SWOT, matrix BCG sebelumnya. Keunggulan QSPM adalah strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama, tidak ada jumlah batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi pada saat menggunakan QSPM. Selain itu, keunggulan QSPM lainnya adalah membutuhkan penyusunan strategi untuk mengintegrasikan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM membuat kecil kemungkinan suatu faktor kunci akan terabaikan atau diberi bobot yang tidak sesuai. Keterbatasan dari QSPM adalah selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Memberi peringkat dan nilai daya tarik berdasarkan keputusan yang penuh pertimbangan, walaupun demikian prosesnya didasarkan pada informasi yang objektif. Selain itu, keterbatasan lain QSPM adalah konsep ini hanya dapat bermanfaat sebagai informasi yang diperlukan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya.

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks EFE dan IFE sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (Purwanto, 2008). Ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar kekuatan-kelemahan perusahaan (*internalfactor*) dan ancaman-peluang perusahaan (*externalfactor*) yang diambil langsung dari matrik EFE dan IFE.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Bobot ini, harus identik dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT.
4. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan berikan nilai AS (*AtractivenessScore*) yang berkisar antara 1 sampai dengan 4, nilai 1 = tidak menarik, nilai 2 = agak menarik, nilai 3 = secara logis menarik dan nilai 4 = sangat menarik.
5. Hitung Total *Atractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan *Atractiveness Score* (AS). Total *Atractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternative strateginya.
6. Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir.

Tabel 2.3 *Quantitive Strategic Planning Matrix Business Strategy*

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
<i>Opportunities</i> (Peluang)					
<i>Threads</i> (Ancaman)					
<i>Strength</i> (Kekuatan)					
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)					

Sumber : David, F.R (2004)

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

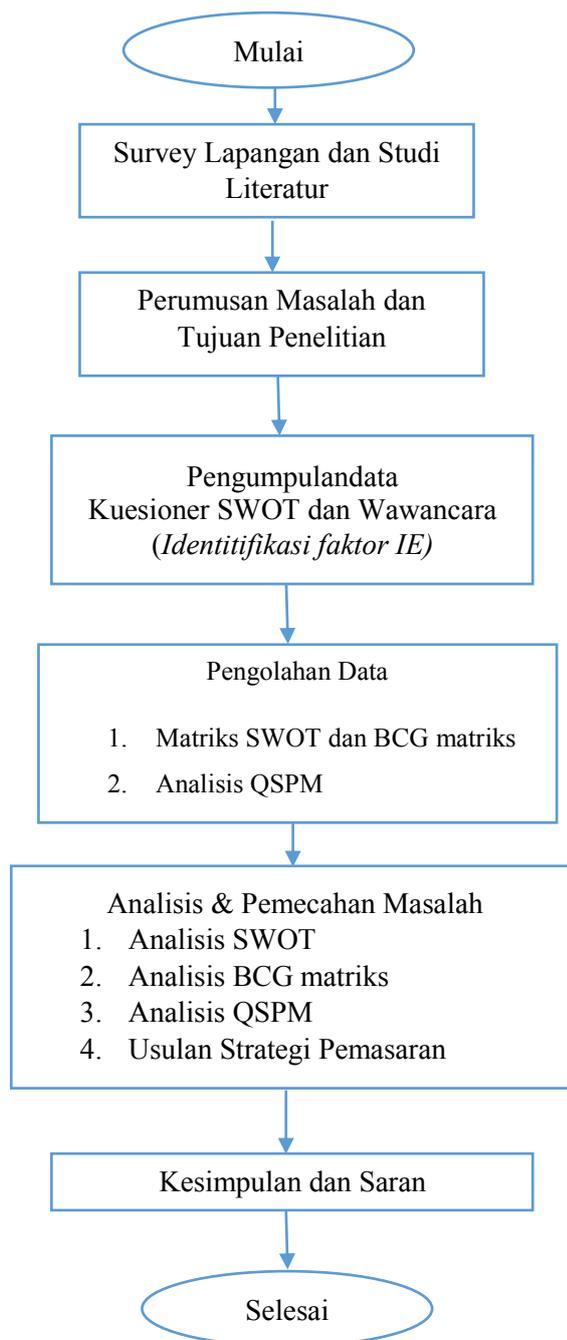
#### **3.1 Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan di CV. Multiguna Safirah *Collection* yang beralamat Kantor Jl.Damai, Gg.Melati, A02, RT 05/RW 22, Krikilan, Sariharjo Sleman, Yogyakarta 55581.CV. Multiguna (Safirah *Collection*) merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi berbagai jenis pakaian muslim yang mengalami penurunan pada tingkat penjualan dan mengalami persaingan yang semakin kompetitif. Penelitian ini dilakukan untuk mencapai keberhasilan dalam memenangkan kompetisi pasar maka perusahaan melakukan analisis terhadap perusahaan serta produknya, dimana analisis tersebut akan digunakan sebagai bahan pembuatan strategi yang akan digunakan.

Objek penelitian merupakan data historis hasil penjualan pakaian muslim dari bulan Januari 2017 sampai Februari 2018.

#### **3.2 Alur Penelitian**

Berikut merupakan alur pada penelitian yang akan dilakukan yaitu:



Gambar 3.1 *Flowchart Alur Penelitian*

Dalam penelitian ini dilakukan beberapa tata cara penelitian serta tahapan penelitian sesuai pada gambar 3.1 diatas yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Survey Lapangan & Studi Literatur

Tahap awal pada penelitian ini adalah melakukan observasi lapangan untuk mencari masalah dan mengidentifikasi permasalahan yang ada pada CV. Multiguna (Safirah *Collection*). Masalah yang terjadi adalah penjualan yang naik turun dikarenakan kurang adanya strategi pemasaran. Setelah observasi masalah,

peneliti mencari penelitian – penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Informasi yang digunakan sebagai acuan adalah jurnal, prosiding, dan situs internet.

## 2. Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Tahap kedua mengidentifikasi penyebab penjualan menjadi naik turun dikarenakan adanya beberapa faktor internal dan eksternal di CV. Multiguna (*Safirah Collection*) dan melakukan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang digunakan untuk membuat strategi pemasaran yang baru untuk produk CV. Multiguna (*Safirah Collection*).

## 3. Pengumpulan Data

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh data yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner bertujuan untuk mengetahui pendapat karyawan pada CV. Multiguna (*Safirah Collection*) mengenai faktor internal maupun eksternal yang dimiliki oleh perusahaan. Selanjutnya dentifikasi faktor IE dan *market* ini dilakukan dengan cara wawancara kepada *expert* serta melihat laporan penjualan yang ada di masa lalu.

## 4. Pengolahan Data

Tahap ini dilakukan menggunakan *tool Microsoft Excel*, dimana semua data yang telah didapat akan dimasukkan kedalam *tool* tersebut dan diolah berdasarkan metode – metode yang digunakan. Seperti halnya metode yang digunakan analisis Matriks IFAS-EFAS, SWOT, Matriks BCG dan QSPM analisis.

## 5. Analisis dan Pemecahan Masalah

Tahapan ke lima adalah pada tahapan ini dilakukan penjelasan secara singkat terhadap penelitian yang dilakukan. Penjelasan tersebut berisi tentang hasil penelitian yang dilakukan dengan menambahkan saran atau rekomendasi untuk mengembangkan perusahaan. Rekomendasi tersebut diharapkan untuk mengembangkan produk perusahaan atau sebagai bahan pertimbangan.

## 6. Kesimpulan dan Saran

Tahapan keenam adalah tahap terakhir dari penelitian ini yaitu kesimpulan dari semua perhitungan dan analisis dalam pengendalian kualitas dan memberi bahan pertimbangan penelitian selanjutnya.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah:

#### 1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan terjun langsung ke lokasi penelitian untuk dilakukannya pengamatan dan pengambilan data terhadap objek penelitian.

Studi lapangan dilakukan dengan cara :

##### a. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan menanyakan kepada subjek penelitian yang berhubungan langsung dengan objek yang akan diteliti yang berada di lokasi penelitian.

##### b. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terlebih dahulu lalu dilakukan pengumpulan data, pencatatan secara cermat dan sistematis mengenai operasional perusahaan. Hal ini dilakukan guna mendapatkan gambaran yang lebih jelas terhadap sumber permasalahan yang akan diteliti.

##### c. Dokumenter

Dilakukan dengan cara mereview data-data dari dokumen yang ada diperusahaan khususnya data-data yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

#### 2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan, yaitu untuk memperoleh data dan informasi yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil dari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian dan dapat mendukung penelitian ini, baik dari buku-buku, situs internet, artikel, jurnal, skripsi, tesis serta dari laporan-laporan penelitian terdahulu.

### 3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ada 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer merupakan data yang didapat secara langsung. Pada penelitian data primer diperoleh dari data penjualan produk dari Januari 2014 – 2017. Kemudian penyebaran kuesioner terhadap karyawan dan para *expert* dari CV. Multiguna (Safirah *Collection*). Adapun perancangan pasar sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Data Sekunder, merupakan data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan artikel, jurnal, buku-buku, serta memanfaatkan media internet yang dapat digunakan untuk mendukung penelitian ini atau pengumpulan data yang didapatkan dari studi pustaka, literatur serta referensi yang mendukung terbentuknya suatu landasan teori penelitian ini.

### 3.5 Alat dan Bahan

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan beberapa peralatan sebagai berikut

1. Alat tulis  
Alat tulis digunakan untuk mencatat hasil wawancara, dan hasil pengamatan selama pengambilan data dilakukan
2. *Software Excel*  
*Software Excel* 2010 digunakan untuk merekap hasil data pengamatan sebagai inputan dari perhitungan yang akan dilakukan.
3. *Software Word*  
*Software Word* digunakan untuk membuat kuesioner, merekapa data dan segala jenis laporan yang nanti akan dibutuhkan.

### 3.6 Populasi dan Sampel

Dalam pengolahan data yang dilakukan, dibutuhkan pembuktian bahwa data tersebut dapat dikatakan cukup atau tidak. Karena data yang diperoleh atau didapatkan berdasarkan kuesioner yang disebar, dimana memiliki jumlah populasi. Pembuktian kecukupan data tersebut menggunakan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana :

n = Jumlah Sampel

N = Total populasi

E = Batas toleransi

Sumber : Selvilla et. Al (2007)

### 3.7 Uji Validasi

Pengujian untuk membuktikan data digunakan diperoleh dari hasil kuesioner di nyatakan Valid dengan *software* SPSS. Validasi sendiri berasal dari kata *Validity* yang berarti sejauh mana ketepatan serta kecermatan alat ukur dalam fungsi ukurnya

Rumus :

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Sumber: Somantri & Muhidin (2006)

Langkah-langkah Validasi :

- Menentukan Hipotesis

Ho = Skor item berkolerasi positif dengan skor faktor (valid).

H1 = Skor item tidak berkolerasi positif dengan skor faktor (tidak valid).

- Menentukan r tabel

Dengan tingkat signifikansi 5% derajat kebebasan (df)= n-2, maka nilai r tabel dapat dilihat pada tabel r.

➤ Mencari nilai r hitung

Nilai diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan *software* SPSS. Nilai r hitung dapat dilihat dari hasil output SPSS pada kolom *Corrected item – Total Correlation*.

d. Membandingkan r hitung dengan r tabel

Jika r hitung bernilai positif, serta r hitung > r tabel, maka Ho diterima (valid).

Jika r hitung bernilai positif, serta r hitung < r tabel, maka Ho ditolak (tidak valid).

Jika r hitung negatif, serta r hitung > r tabel, maka Ho ditolak (tidak valid).

### 3.8 Uji Reliabilitas

Pengujian ini digunakan untuk mengukur kuesioner yang telah dibuat merupakan indikator variabel atau konstruk. Kuesioner yang dibuat harus reliabel atau handal, dalam setiap pertanyaan konsisten atau stabil tidak berubah dari waktu ke waktu. Sesuai dengan kata dari Reliabilitas yaitu konsisten, untuk itu dalam pengujian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach's*.

Putra et al., 2014, metode Alpha sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala. Rumus dari metode Alpha (Cronbach's) adalah:

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right)$$

r<sub>11</sub> = Reliabilitas yang dicari

n = Jumlah item pertanyaan yang di uji

∑σ<sub>t</sub><sup>2</sup> = Jumlah varians skor tiap – tiap item

σ<sub>t</sub><sup>2</sup> = Varians total

Sumber: Putra et al (2014)

Langkah-langkah pengujian :

➤ Menentukan Hipotesis

Ho = Skor item berkorelasi positif dengan skor faktor (reliabel)

H1 = Skor item tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

➤ Menentukan  $r_{table}$

Dengan tingkat signifikansi 5%, derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2$ , maka nilai  $r_{table}$  dapat dilihat pada table r.

➤ Menentukan Nilai  $r_{hitung}$

Untuk menentukan hasil perhitungan  $r_{hitung}$  kami mengolahnya dengan bantuan *software* SPSS, nilai  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada nilai *ALPHA*. Jika  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} > r_{table}$ , maka  $H_0$  diterima. Jika  $r_{hitung}$  bernilai positif, serta  $r_{hitung} < r_{table}$ , maka  $H_0$  ditolak.

Jika  $r_{hitung}$  bernilai negatif, serta  $r_{hitung} > r_{table}$ , maka  $H_0$  ditolak.

### 3.9 Pengolahan Data

Data yang dikumpulkan kemudian diolah agar dapat digunakan dalam penelitian. Tahapan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan beberapa metode yaitu :

1. Matriks IFAS (*Internal Factor Analisis Strategi*)

Matrik IFAS (*Internal Factor Analisis Strategi*) digunakan untuk menganalisis faktor internal yang dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang telah diantisipasi keberadaannya.

2. Matrik EFAS (*External Factor Analysis Strategi*)

Identifikasi peluang dan ancaman diperoleh setelah melakukan penyebaran kuesioner terhadap karyawan. Dari hasil wawancara tersebut, akan diidentifikasi peluang dan ancaman..Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan Matrik EFAS (*External Factor Analysis Strategi*).

3. SWOT

Setelah menganalisis Faktor Internal dan Eksternal maka dilakukan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT dituangkan ke dalam kuadran SWOT yang menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi kekuatan-peluang (S-O) dimana strategi ini dibuat berdasarkan

jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi kelemahan-peluang (W-O) adalah strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan. Strategi kekuatan-ancaman (S-T) adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menghindari ancaman dan strategi kelemahan-ancaman (W-T) adalah strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditunjukkan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

#### 4. Matriks BCG (*Boston consulting group*)

Matriks BCG (*Boston consulting group*) adalah sebuah konsultan terkemuka yang mengembangkan dan mempopulerkan matrik pangsa pasar pertumbuhan. Metode ini merupakan alat analisis untuk mengetahui posisi bersaing perusahaan. Metode ini dapat menentukan pangsa pasar yang dapat dikembangkan, dipertahankan untuk kepentingan bisnis perusahaan.

##### 1) Mengukur pangsa pasar relatif terhadap tahun N :

$$N = \frac{\text{Total Volume Penjualan tahun N CV.Multiguna} + \text{Total Volume Penjualan tahun N Pesaing}}{\text{Total Volume Penjualan di tahun N}} \times 100\%$$

##### 2) Mengukur pertumbuhan pasar relatif terhadap tahun N

$$N = \frac{\text{Volume Penjualan Tahun N} - \text{Volume penjualan N-1}}{\text{Volume Penjualan N-1}}$$

Sumber: Yanwar, S.P (2013)

#### 5. Analisis QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*)

Tahapan terakhir dari penyusunan strategi yaitu menentukan alternatif strategi yang paling baik atau strategi yang mempunyai prioritas terlebih dahulu untuk dijalankan oleh perusahaan dengan menggunakan QSPM. Input dari QSPM berasal dari tahap masukan dan tahap pemanduan strategi.

### 3.10 Analisis Pemecahan Masalah

Menganalisis hasil pengolahan data untuk mengetahui faktor – faktor dari penjualan turun naik sehingga memperoleh penyelesaian dari masalah yang ada antara lain :

1. Analisis SWOT
2. Analisis Matriks BCG
3. Analisis QSPM
4. Usulan Strategi Pemasaran

### **3.11 Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil analisa dari uraian hasil 4 metode dapat ditarik beberapa kesimpulan dan kemudian dilakukan pemberian saran.

## BAB IV

### PENGOLAHAN DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

CV.Multiguna (*Safirah Collection*) merupakan perusahaan berskala kecil menengah yang bergerak di bidang konveksi yaitu fashion muslimah dengan nama brand produknya adalah Safirah. CV. Multiguna (*Safirah Collection*) berlokasi di Jalan Damai Gang Melati A02, Krikilan Rt 05/Rw 22 Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta. Perusahaan ini memproduksi aneka pakaian muslimah seperti dress, jilbab, gamis, jumpsuit, cardigan dan lain-lain. Adapun produk pakaian muslimah dari CV. Multiguna memiliki ciri tersendiri yaitu berbahan spandek rayon super T dengan pilihan warna sebanyak 20 warna polos. Perusahaan ini juga menyediakan produk dengan menyesuaikan harga dan kualitasnya.

Pada awal mula berdirinya CV. Multiguna itu sendiri pada tahun 1996. Pada saat itu CV. Multiguna hanya memproduksi kain lap majun atau kain sisa yang disambung menjadi kain lap. Pada saat itu segmentasi pasar yang dituju oleh CV. Multiguna untuk penjualan kain lap tersebut menasar kepada bengkel-bengkel, Stasiun Kereta Api Yogyakarta, Percetakan dan lain-lain yang berhubungan dengan mesin karena kain lap tersebut bisa dipakai untuk membersihkan mesin-mesin tersebut dan pemasaran produk itu sendiri di sekitaran wilayah Yogyakarta dan sekitarnya.

Kemudian pada tahun 2005, CV. Multiguna mulai fokus memproduksi di bidang pakaian, namun juga masih memproduksi kain lap atau kain majun tetapi skala produksinya tidak besar karena bahan baku yang ada adalah kain utuh untuk memproduksi pakaian, sedangkan kain lap di produksi ketika ada kain sisa dari pola pemotongan pakaian. Pada saat itu dengan adanya bantuan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Yogyakarta, CV. Multiguna dibantu dengan mempromosikan *brand* serta produk mereka dengan cara memasukan produk-produk tersebut untuk ikut pameran yang digelar di pusat perbelanjaan seperti mall-mall yang ada di kota Yogyakarta.

Dengan makin meningkatnya perkembangan model-model pakaian di Indonesia, CV. Multiguna mulai dikenal oleh konsumen dan pada tahun 2010, CV. Multiguna dipercayakan untuk menjadi beberapa *supplier brand* tetap pakaian muslimah seperti Al-Fath, Karita, An-nisa dll. Serta produk yang diproduksi oleh CV. Multiguna makin digemari oleh konsumen di kota Yogyakarta.

Dengan meningkatnya permintaan akan pakaian hasil produksi CV. Multiguna dari tahun ke tahun, CV. Multiguna memutuskan untuk memperluas jangkauan bisnis mereka dengan membuka unit cabang produksi di daerah Kulon Progo pada tahun 2012, akan tetapi produksinya tidak sebanyak di kota Yogyakarta karena melihat kondisi segmentasi pasar di daerah Kulon Progo yang belum terlalu besar.

#### 4.2. Analisis Faktor Strategis Internal

Berdasarkan analisis lingkungan internal perusahaan didapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan CV. Multiguna (*Safirah Collection*) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Analisis Faktor Internal CV. Multiguna

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<b>Sumber daya manusia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenaga kerja yang professional dalam produksi</li> <li>2. Hubungan antara karyawan yang baik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya pendidikan yang dimiliki karyawan</li> </ol>
<b>Produksi dan Operasi Pemasaran</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki prasarana yang mencukupi</li> <li>2. Model sesuai tren pasar</li> <li>3. produk awet</li> <li>2. Harga sesuai dengan mutu produk</li> <li>3. Transportasi ke agen mencukupi</li> <li>4. Kebijakan penjualan bisa langsung diputuskan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mesin masih tergantung pada manusia</li> <li>1. Variasi model masih sedikit</li> <li>2. Harga pesaing lebih murah</li> <li>3. Lokasi pabrik kurang strategis</li> <li>4. Strategi promosi kurang variatif</li> <li>5. Pemilik tidak turun langsung ke penjualan</li> </ol>
<b>Sumber daya keuangan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal awal milik sendiri</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keuntungan yang di peroleh tidak optimal</li> </ol>
<b>Managemen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keputusan bisa langsung diambil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi masih lemah</li> </ol>

Analisis faktor internal pada CV. Multiguna antara lain meliputi sumber daya manusia, produksi dan operasi, pemasaran, sumber daya keuangan dan manajemen perusahaan. Masing-masing faktor internal tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing yang dapat mempengaruhi pemasaran produk pakaian CV. Multiguna.

#### 4.3. Analisis Faktor Strategis Eksternal

Hasil analisis lingkungan eksternal CV. Multiguna didapatkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Peluang dan ancaman perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Analisis Faktor Eksternal CV. Multiguna

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
<b>Sektor ekonomi</b>	1. Adanya bantuan pemerintah membantu perusahaan mikro	1. Krisi ekonomi Global 2. Kenaikan harga BBM
<b>Sektor sosial dan budaya</b>	1. Perubahan gaya hidup masyarakat saat ini 2. Dukungan masyarakat sekitar pada perusahaan	1. Perkembangan desain produk masih perlu diperhatikan
<b>Sektor teknologi</b>	1. Semakin berkembangnya teknologi	1. Teknologi pemasaran yang semakin berkembang menyebabkan pesaing meniru model produk
<b>Sektor pasokan</b>	1. Hubungan dengan pemasok yang baik	1. Kenaikan harga bahan baku pakaian
<b>Sektor pesaing</b>	1. Pangsa pasar yang cukup tinggi	1. Banyaknya persaingan industri Pakaian

Faktor-faktor eksternal CV. Multiguna seperti yang ditampilkan pada tabel diatas meliputi, sektor ekonomi, sektor sosial budaya, sektor teknologi, pasokan dan pesaing. Adapun masing-masing faktor eksternal tersebut memiliki peluang dan ancaman yang dapat membahayakan dan merugikan kondisi perusahaan.

#### 4.4. Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari uji kecukupan data, perhitungan faktor internal dan eksternal, analisis SWOT, BCG Matrix dan QSPM Analisis pada CV. Multiguna.

##### 4.4.1 Uji Kecukupan Data

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 45 responden, dimana penentuan sampel ini menggunakan semua anggota populasi yang ada atau dikenal dengan teknik sampling jenuh.

##### 4.4.2 Uji Validasi

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor item instrumen. Pada penelitian ini dilakukan uji validitas untuk mengukur seberapa valid setiap item dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ditemukan di CV. Multiguna. Hasil uji validitas faktor internal dan eksternal CV. Multiguna dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas

<b>Indikator</b>	<b><i>Pearson Correlation(r Hitung)</i></b>	<b>r table</b>	<b>Keterangan</b>
KEK1	0.372	0,294	Valid
KEK2	0.634	0,294	Valid
KEK3	0.324	0,294	Valid
KEK4	0.321	0,294	Valid
KEK5	0.525	0,294	Valid
KEK6	0.400	0,294	Valid
KEK7	0.050	0,294	Tidak Valid
KEK8	0.496	0,294	Valid
KEK9	0.334	0,294	Valid
KEK10	0.335	0,294	Valid
KEL1	0.362	0,294	Valid
KEL2	0.583	0,294	Valid
KEL3	0.342	0,294	Valid
KEL4	0.378	0,294	Valid
KEL5	0.095	0,294	Tidak Valid

<b>Indikator</b>	<b><i>Pearson Correlation(r Hitung)</i></b>	<b>r table</b>	<b>Keterangan</b>
KEL6	0.358	0,294	Valid
KEL7	0.350	0,294	Valid
KEL8	0.790	0,294	Valid
KEL9	0.649	0,294	Valid
P1	0.371	0,294	Valid
P2	0.368	0,294	Valid
P3	0.403	0,294	Valid
P4	0.347	0,294	Valid
P5	0.399	0,294	Valid
P6	0.603	0,294	Valid
A1	0.342	0,294	Valid
A2	0.335	0,294	Valid
A3	0.690	0,294	Valid
A4	0.375	0,294	Valid
A5	0.313	0,294	Valid
A6	0.360	0,294	Valid

*Sumber: Data primer diolah, 2018*

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui bahwa item yang memiliki nilai r tabel (*Pearson Correlation*) dibawah 0,294 sebanyak dua item, yaitu item kekuatan nomor 7 dan kelemahan nomor 5, sehingga item tersebut dapat dikatakan tidak valid dan tidak digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, item yang dapat digunakan dalam penelitian sebanyak 29 item.

#### 4.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana perbedaan skor perolehan mencerminkan perbedaan-perbedaan atribut yang sebenarnya. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Program SPSS, sehingga diperoleh nilai reliabilitas setiap variabel pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas

<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Kriteria</b>	<b>Kesimpulan</b>
0.728	0.700	Reliabel

*Sumber: Data primer diolah, 2018*

Hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki nilai *Crocbach's Alpha* di atas 0,700. Dengan demikian, dapat dikatakan seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

#### 4.5. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk memberikan rangkuman dan evaluasi kekuatan dan kelemahan utama yang dihadapi CV. Multiguna (Safirah *Collection*) dalam memasarkan produk pakaian pada konsumen. Matriks IFE diperoleh melalui penyebaran kuesioner penilaian bobot dan rating yang diberikan kepada seluruh karyawan perusahaan CV. Multiguna (Safirah *Collection*). Kemudian faktor kekuatan dan kelemahan itu diberi peringkat/rating darimasing-masing faktor dengan nilai 4 (sangat kuat), 3 (kuat), 2 (sedang) dan 1 (lemah). Selanjutnya menghitung nilai bobot, dengan cara nilai dari setiap rating dibagi dengan masing-masing jumlah rating (dengan syarat jumlah bobot tidak boleh lebih dari satu). Menghitung skor pada kolom empat dengan cara mengalikan bobot dengan rating. Untuk mendapatkan skor total dengan cara menjumlahkan semua skor. Jika nilainya dibawah 2,50 maka berarti secara eksternal adalah lemah dan nilai skor diatas 2,50 menunjukkan posisi eksternal yang cukup kuat. Hasil matriks IFE CV. Multiguna (Safirah *Collection*) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Matriks IFE CV. Multiguna

<b>Faktor Internal</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
<b><i>Kekuatan (Strengths)</i></b>			
<b>A. Sumber Daya Manusia</b>			
Tenaga kerja yang professional dalam produksi	2.98	0.12	0.35
Hubungan antara karyawan yang baik	2.91	0.11	0.33
<b>B. Produksi dan Operasi</b>			
Memiliki prasarana yang mencukupi	2.96	0.12	0.34
<b>C. Pemasaran</b>			
Model sesuai tren pasar	2.64	0.10	0.28
Produk awet	2.69	0.11	0.29
Harga sesuai dengan mutu produk	2.71	0.11	0.29
Kebijakan penjualan bisa langsung diputuskan	2.62	0.10	0.27
<b>D. Sumber Daya Keuangan</b>			
Modal awal milik sendiri	3.18	0.13	0.40
<b>E. Managemen</b>			
Keputusan bisa langsung diambil	2.64	0.10	0.28
<b>Total</b>	<b>25.33</b>	<b>1.00</b>	<b>2.83</b>
<b><i>Kelemahan (Weaknesses)</i></b>			
<b>A. Sumber Daya Manusia</b>			

Kurangnya pendidikan yang dimiliki karyawan	2.73	0.13	0.36
<b>B. Produksi dan Operasi</b>			
Mesin masih tergantung pada manusia	3.04	0.15	0.44
<b>C. Pemasaran</b>			
Variasi model masih sedikit	2.49	0.12	0.30
Harga pesaing lebih murah	2.62	0.13	0.33
Strategi promosi kurang variatif	2.42	0.12	0.28
Pemilik tidak turun langsung ke penjualan	2.27	0.11	0.24
<b>D. Sumber Daya Keuangan</b>			
Keuntungan yang di peroleh tidak optimal	2.67	0.13	0.34
<b>E. Manajemen</b>			
Struktur organisasi masih lemah	2.73	0.13	0.36
<b>Total</b>	<b>20.98</b>	<b>1.00</b>	<b>2.64</b>
<b>Selisih Nilai kekuatan dan kelemahan</b>			<b>0.19</b>

Sumber: Data Olahan, 2018

Hasil analisis matriks faktor internal CV. Multiguna pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata skor kekuatan yang dimiliki perusahaan sebesar 2,83 atau dapat diartikan kekuatan yang dimiliki CV. Multiguna cukup baik. Kekuatan utama yang dimiliki perusahaan terdapat pada modal awal milik sendiri menjadi kekuatan utama dengan skor 0,40. Artinya adanya modal awal milik sendiri dapat menjadi kekuatan tersendiri bagi perusahaan dan keuntungan yang diperoleh akan lebih besar jika dibandingkan dengan modal yang diperoleh dari pinjaman bank. Selanjutnya posisi kedua yang merupakan kekuatan dari CV. Multiguna adalah tenaga kerja yang profesional dalam produksi dengan perolehan skor 0,35. Kekuatan yang menduduki peringkat ketiga pada CV. Multiguna yaitu memiliki prasarana yang mencukupi dengan skor 0,34, sedangkan hubungan antara karyawan yang baik mampu menduduki peringkat keempat dengan skor 0,33. Kekuatan selanjutnya yang menduduki peringkat kelima pada perusahaan produk pakaian tersebut adalah produk awet dan harga sesuai dengan masing-masing memiliki skor sebesar 0,29.

Kelemahan utama yang dimiliki CV. Multiguna yaitu mesin produksi yang masih tergantung pada manusia dengan perolehan skor 0,44. Adanya mesin produksi yang masih tergantung pada tenaga manusia dapat berdampak pada kemampuan produksi pakaian yang dihasilkan serta keuntungan yang akan diperoleh. Selanjutnya untuk kelemahan kedua yang dimiliki CV. Multiguna yaitu kurangnya pendidikan yang dimiliki karyawan dan struktur organisasi masih lemah dengan perolehan skor 0,36. Selain itu, keuntungan yang diperoleh tidak optimal menjadi kelemahan perusahaan dengan skor 0,34. Keuntungan yang tidak optimal dapat mempengaruhi pemasukan perusahaan, karena besarnya keuntungan tidak sebesar pengeluaran perusahaan yang digunakan untuk membeli bahan.

Selain itu, harga pesaing yang lebih murah diduga menjadi kelemahan yang dimiliki CV. Multiguna dalam persaingan pangsa pasar dengan total skor 0,33.

#### 4.6. Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil analisis SWOT, penilaian kondisi eksternal dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6 Matriks EFE CV. Multiguna

Faktor Eksternal	Rating	Bobot	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
<b>A. Sektor Ekonomi</b>			
Adanya bantuan pemerintah dalam membantu perusahaan mikro	2.04	0.14	0.28
<b>B. Sektor Sosial dan Budaya</b>			
Perubahan gaya hidup masyarakat saat ini	2.67	0.18	0.48
Dukungan masyarakat sekitar pada perusahaan	2.04	0.14	0.28
<b>C. Sektor Teknologi</b>			
Semakin berkembangnya teknologi	2.58	0.17	0.45
<b>D. Sektor Pasokan</b>			
Hubungan dengan pemasok yang baik	2.64	0.18	0.47
<b>E. Sektor Pesaing</b>			
Pangsa pasar yang cukup tinggi	2.93	0.20	0.58
<b>Total</b>	<b>14.91</b>	<b>1.00</b>	<b>2.53</b>
<i>Ancaman (Threats)</i>			
<b>A. Sektor Ekonomi</b>			
Krisi ekonomi Global	2.71	0.16	0.43
Kenaikan harga BBM	2.82	0.17	0.47
<b>B. Sektor Sosial dan Budaya</b>			
Perkembangan desain produk masih perlu diperhatikan	2.84	0.17	0.48
<b>C. Sektor Teknologi</b>			
Teknologi pemasaran yang semakin berkembang menyebabkan pesaing meniru model produk	2.84	0.17	0.48
<b>D. Sektor Pasokan</b>			
Kenaikan harga bahan baku pakaian	2.67	0.16	0.42
<b>E. Sektor Pesaing</b>			
Banyaknya persaingan industri Pakaian	3.02	0.18	0.54
<b>Total</b>	<b>16.91</b>	<b>1.00</b>	<b>2.82</b>
<b>Selisih Nilai Peluang dan Ancaman</b>			<b>-0.29</b>

Sumber: Data Olahan, 2018

Tabel 4.6 ditampilkan faktor eksternal CV. Multiguna yang terdiri dari peluang dan ancaman, dimana timbulnya peluang dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan sedangkan adanya ancaman suatu saat dapat merugikan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh CV. Multiguna untuk menghadapi

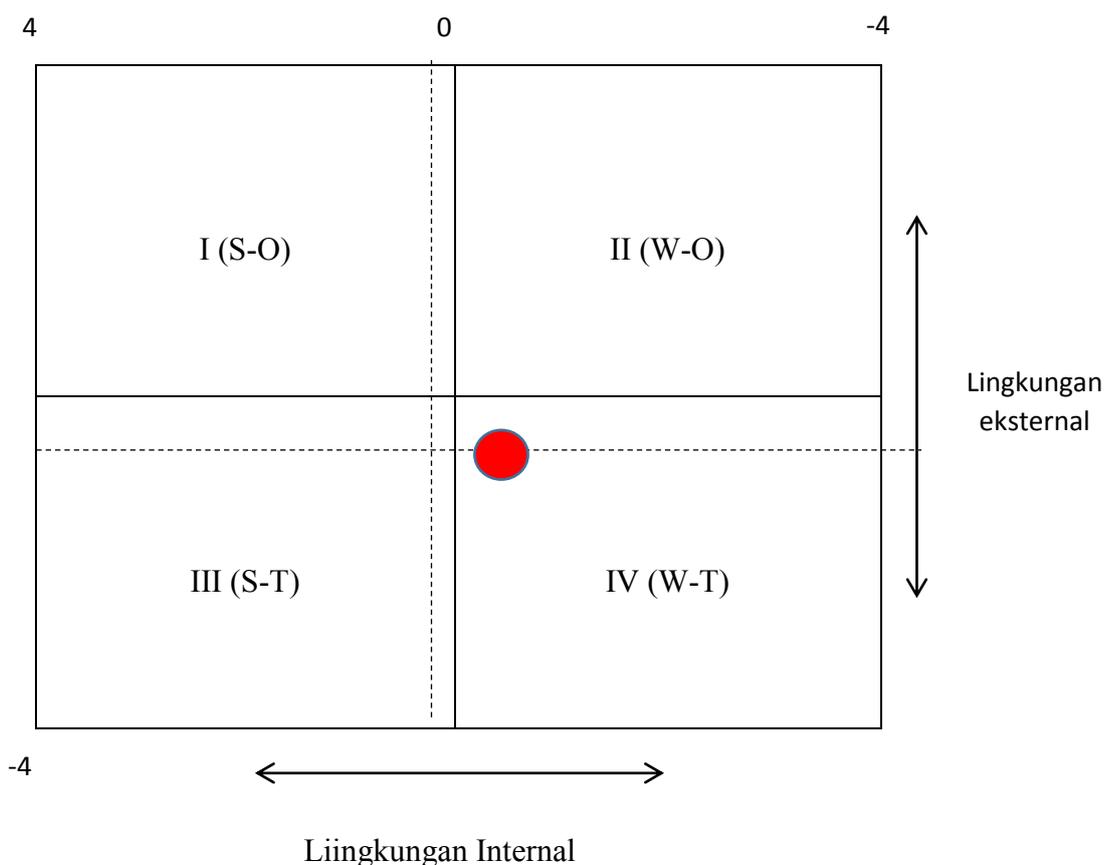
persaingan di dunia bisnis yaitu pangsa pasar yang cukup tinggi dengan skor 0,58; diikuti oleh faktor perubahan gaya hidup masyarakat saat ini yang cenderung semakin berkembang pesat dan semakin modern dengan perolehan skor 0,48. Peluang ketiga yang dimiliki oleh CV. Multiguna adalah hubungan dengan pemasok yang baik dengan skor sebesar 0,47 kemudian diikuti oleh faktor semakin berkembangnya teknologi dengan skor sebesar 0,45. Selain adanya peluang yang dapat menguntungkan perusahaan produk pakaian, disisi lain terdapat ancaman yang cukup kuat dan dapat menjatuhkan keuntungan perusahaan.

Jika dilihat dari hasil analisis pada tabel diatas terdapat ancaman yang paling utama bagi CV. Multiguna yaitu banyaknya persaingan industri pakaian yang semakin meningkat dengan perolehan skor 0,54. Berdirinya perusahaan pakaian yang semakin banyak akan menimbulkan persaingan yang cukup ketat yang terjadi antar perusahaan untuk menarik minat masyarakat. Tentunya untuk tetap eksis dan tidak tersaingi oleh perusahaan lain, CV. Multiguna harus dapat mempertahankan kualitas produk dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan, agar konsumen tidak memutuskan membeli produk pakaian dari perusahaan lain. Langkah yang dapat dilakukan untuk mempertahankan kualitas produk dan pelayanan perusahaan, tentu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia dengan kualitas baik dan sesuai dengan bidang dan keterampilan yang dimiliki.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa adanya perkembangan desain produk masih perlu diperhatikan dan teknologi pemasaran yang semakin berkembang menyebabkan pesaing meniru model produk dapat menjadi ancaman selanjutnya bagi CV. Multiguna dengan masing-masing skor sebesar 0,48. Desain produk yang sama terus menerus dapat membuat konsumen berpikir ulang untuk membeli produk yang ditawarkan. Hal ini disebabkan karena desain produk yang tidak inovatif dapat membuat konsumen bosan dan menjadi tidak tertarik untuk membeli kemudian beralih membeli produk lain yang menawarkan desain lebih bervariasi. Ancaman selanjutnya yang dapat membahayakan pasar produk pakaian CV. Multiguna yaitu kenaikan harga BBM dengan skor sebesar 0,47.

Berdasarkan data penilaian kondisi internal dan eksternal di atas menunjukkan bahwa terdapat kekuatan yang tinggi terkait sumber daya keuangan CV. Multiguna dengan selisih antara kekuatan dan kelemahan sebesar 0,19. Artinya adanya sumber daya keuangan yang berasal dari modal sendiri mempunyai kekuatan yang cukup tinggi untuk menutupi kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki semaksimal mungkin dan didukung oleh peluang yang ikut andil.

Hasil penilaian analisis SWOT juga menunjukkan bahwa terdapat selisih antara nilai kondisi internal dengan selisih 0,19 dan selisih nilai kondisi eksternal sebesar -0,29. Kondisi tersebut termasuk ke dalam **kuadran IV** atau dapat dikatakan termasuk dalam **strategi kelemahan-ancaman CV**. Multiguna atau **posisi survival/defensif**. Artinya produk CV. Multiguna memiliki kelemahan dan ancaman yang dapat membahayakan perusahaan. Strategi yang paling sesuai pada kuadran ini yaitu meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.



Gambar 4.1. Posisi Kuadran SWOT

Berdasarkan kuadran SWOT tersebut didapatkan alternatif strategi sebagai berikut :

### 1. Strategi *Weaknesses-Threats*

Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana terutama mesin yang digunakan dalam hal produksi, dengan memanfaatkan modal sendiri untuk membeli mesin yang lebih modern sehingga tidak sepenuhnya menggunakan tenaga dan kemampuan manusia secara langsung. Dengan adanya mesin tambahan maka pekerjaan akan

lebih cepat selesai tepat waktu dan karyawan dapat mengerjakan pekerjaan lainnya terurama dalam mendesain model terbaru yang dipilih untuk menarik perhatian masyarakat. Strategi selanjutnya yang dapat dilakukan adalah mengkaji kembali syarat-syarat dan kualifikasi pendidikan serta pengalaman dalam perekrutmen karyawan, sehingga diharapkan dapat meminimalkan kesalahan dan kinerja karyawan. Dengan begitu, pelayanan dan kinerja sumber daya manusia dapat meningkat lebih baik lagi dan dapat memenuhi permintaan konsumen. Selain itu, keuntungan yang masih belum optimal dapat ditingkatkan dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan penyedia bahan baku produk dan gencar memasarkan produk melalui teknologi modern, seperti media sosial.

#### 4.7. Analisis Matriks SWOT

Sejumlah faktor eksternal dan internal dipetakan dengan menghubungkan kekuatan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman, kelemahan dengan peluang dan kelemahan dengan ancaman. Hubungan ini disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4.7 Matriks SWOT

EFAS	IFAS	<i>Strength (S) (Kekuatan)</i>	<i>Weakness (W) (Kelemahan)</i>
		1. Tenaga kerja yang professional dalam produksi	1. Kurangnya pendidikan yang dimiliki karyawan
		2. Hubungan antara karyawan yang baik	2. Mesin masih tergantung pada manusia
		3. Memiliki prasarana yang mencukupi	3. Variasi model masih sedikit
		4. Model sesuai tren pasar	4. Harga pesaing lebih murah
		5. Produk awet	5. Lokasi pabrik kurang strategis
		6. Harga sesuai dengan mutu produk	6. Strategi promosi kurang variatif
		7. Transportasi ke agen mencukupi	7. Pemilik tidak turun langsung ke penjualan
		8. Kebijakan penjualan bisa langsung diputuskan	8. Keuntungan yang di peroleh tidak optimal
		9. Modal awal milik sendiri	9. Struktur organisasi masih lemah
		10. Keputusan bisa langsung diambil	

<b>Opportunity (O) (Peluang)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya bantuan pemerintah dalam membantu perusahaan mikro</li> <li>Perubahan gaya hidup masyarakat saat ini</li> <li>Dukungan masyarakat sekitar pada perusahaan</li> <li>Semakin berkembangnya teknologi</li> <li>Hubungan dengan pemasok yang baik</li> <li>Pangsa pasar yang cukup tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menjaga kualitas produk dengan didukung tenaga profesional</li> <li>Memperluas jangkauan distribusi produk</li> <li>Menggunakan modal yang ada untuk meningkatkan ketersediaan sarana prasarana seperti mesin produksi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan pelatihan dan pengembangan terhadap manajer dan karyawan agar lebih mendalami pemasaran produk</li> <li>Menggunakan bantuan modal yang ada untuk menyediakan mesin-mesin yang lebih canggih dan modern</li> <li>Memberikan informasi dan alamat lokasi perusahaan diberbagai media sosial untuk memudahkan calon customer</li> </ol>
<b>Threats (T) Ancaman</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Krisi ekonomi Global</li> <li>Kenaikan harga BBM</li> <li>Perkembangan desain produk masih perlu diperhatikan</li> <li>Teknologi pemasaran yang semakin berkembang menyebabkan pesaing meniru model produk</li> <li>Kenaikan harga bahan baku pakaian</li> <li>Banyaknya persaingan industri Pakaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan inovasi model terus menerus</li> <li>Menyusun strategi pemasaran produk melalui teknologi dengan memberikan label produk agar tidak diakui oleh pesaing</li> <li>Memperbaiki prasarana yang ada agar distribusi produk berjalan lancar</li> <li>Mengembangkan produk pakaian agar lebih berinovasi dan menarik pembeli</li> <li>Merancang program untuk mempertahankan loyalitas pelanggan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memanfaatkan teknologi untuk memasarkan produk, baik melalui internet dan iklan</li> <li>Menjalin kerjasama dengan perusahaan penyedia bahan baku produk</li> <li>Mempertahankan kepercayaan pelanggan dan kualitas produk</li> </ol>

## 4.8. BCG Matrix

Analisis BCG merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan, kemudian dimasukkan ke matriks *Boston Consulting Group* secara grafis menunjukkan perbedaan antara berbagai divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar.

Perhitungan BCG Matrix dibutuhkan data berupa volume penjualan produk pakaian CV. Multiguna dan volume penjualan perusahaan pesaing. Kemudian data tersebut diolah untuk mendapatkan data pangsa pasar (*market share*) dengan volume penjualan perusahaan tersebut dibagi total seluruh volume penjualan tiap – tiap perusahaan ditahun yang sama dan dikali 100%. Langkah selanjutnya data volume penjualan diolah untuk mengetahui pertumbuhan pasar (*market growth*) dari produk pakaian dengan cara volume penjualan produk tersebut pada tahun 2017 dikurangi volume penjualan produk tersebut pada tahun sebelumnya dan dibagi dengan volume penjualan produk tersebut pada tahun sebelumnya, dan hasilnya dikali 100%.

### 4.8.1. Analisis Pangsa Pasar dan Pertumbuhan CV. Multiguna dan pesaing

#### ➤ Pangsa pasar

Perhitungan analisis pangsa pasar CV. Multiguna diukur dengan membandingkan volume penjualan produk pakaian pada CV. Multiguna dengan pesaingnya yaitu perusahaan XYZ. Adapun data yang digunakan untuk menghitung pangsa pasar tersebut adalah data volume penjualan produk CV. Multiguna pada tahun 2017 dan volume penjualan produk pakaian pesaing pada tahun 2017. Data pangsa pasar atau Market share CV. Multiguna dan perusahaan XYZ disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.8 Pangsa Pasar CV. Multiguna dan CV.XYZ Tahun 2014-2017

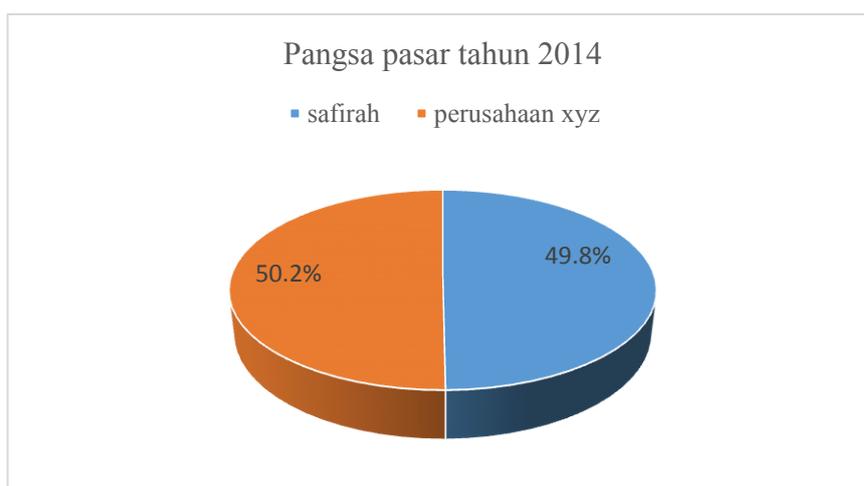
Perusahaan	Tahun							
	2014	Pangsa pasar	2015	Pangsa pasar	2016	Pangsa pasar	2017	Pangsa pasar
CV. Multiguna	72719	49.8%	69457	48.3%	81116	47.9%	70176	43.5%
Perusahaan XYZ	73215	50.2%	74205	51.7%	88263	52.1%	91185	56.5%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis data pada tabel maupun diatas menunjukkan bahwa pangsa pasar CV. Multiguna pada tahun 2017 sangat rendah yaitu sebesar **43,5%**. Rendahnya pangsa pasar pada perusahaan produk pakaian muslimah tersebut diduga disebabkan oleh semakin banyaknya pesaing yang menawarkan harga dan kualitas yang lebih murah dibandingkan dengan produk CV. Multiguna. Kondisi tersebut dikhawatirkan dapat membahayakan pertumbuhan perusahaan selama beberapa tahun kedepan. Berbeda dengan kondisi pangsa pasar CV. XYZ yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan CV. Multiguna yaitu sebesar **56,5%** pada tahun 2017. Distribusi pangsa pasar dari kedua perusahaan untuk setiap tahunnya dapat dilihat pada penjelasan berikut :

- a. Pangsa pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2014

Pangsa pasar CV. Multiguna dan pesaingnya pada tahun 2014 disajikan dalam gambar berikut.



Sumber: Data diolah, 2018

Gambar 4.2 Pangsa Pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2014

Jika dilihat pada gambar di atas dapat diketahui bahwa pangsa pasar CV. Multiguna pada tahun 2014 lebih rendah (49,8%) jika dibandingkan perusahaan pesaingnya (50,2%).

b. Pangsa pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2015

Berikut besarnya perolehan pangsa pasar CV. Multiguna dan perusahaan XYZ pada tahun 2015.



Sumber: Data diolah, 2018

Gambar 4.3 Pangsa Pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2015

Hasil analisis pangsa pasar di atas menunjukkan jika CV. Multiguna memiliki pangsa pasar yang semakin menurun, dari tahun 2014 hingga 2015 yaitu sebesar 48,3%. Sedangkan pangsa pasar perusahaan XYZ memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi yaitu sebesar 51,7%.

c. Pangsa pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2016

Berikut pangsa pasar CV. Multiguna dan perusahaan pesaingnya pada tahun 2016, dimana



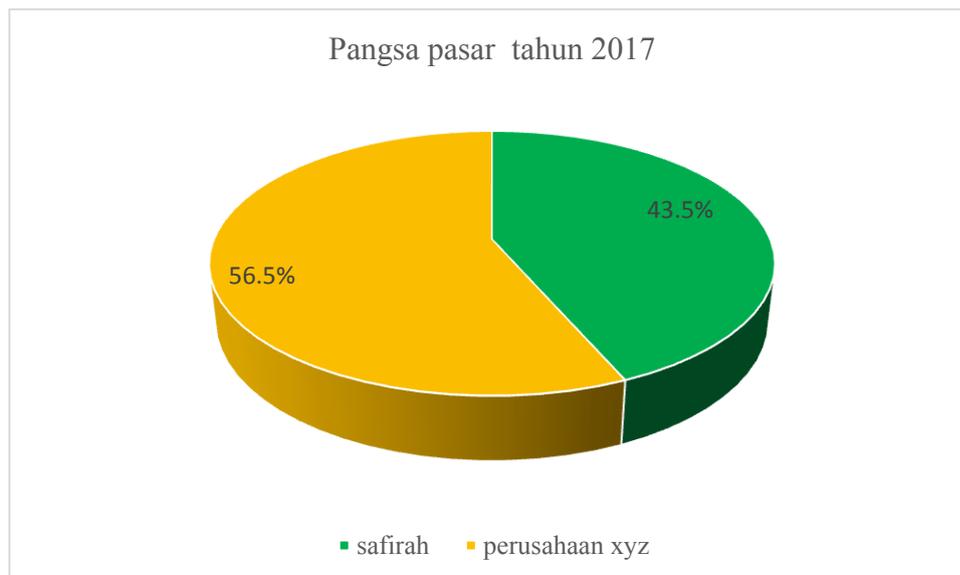
Sumber: Data diolah, 2018

Gambar 4.4 Pangsa Pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2016

Berdasarkan hasil perhitungan pangsa pasar pada tahun 2016 menunjukkan bahwa pangsa pasar CV. Multiguna atau Safirah collection pada tahun 2016 mengalami penurunan (47,9%) jika dibandingkan pangsa pasar tahun 2015. Berbeda sebaliknya pada perusahaan xyz pada tahun 2016 mengalami peningkatan dari 50,2% menjadi 52,1% di tahun 2016. Peningkatan pangsa pasar tersebut diiringi oleh peningkatan volume penjualan perusahaan yang juga semakin meningkat.

d. Pangsa pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2017

Pangsa pasar merupakan salah satu faktor yang sangat penting, dimana adanya pangsa pasar yang tinggi pada suatu perusahaan, maka dapat meningkatkan penjualan barang dengan terus bersaing dengan perusahaan lain dalam bidang yang sama. Distribusi pangsa pasar CV. Multiguna dan perusahaan pesaingnya dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Data diolah, 2018

Gambar 4.5 Pangsa Pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2017

Berdasarkan analisis di atas dapat diketahui bahwa besarnya pangsa pasar CV. Multiguna dari tahun ke tahun semakin menurun hingga mencapai 43,5% di tahun 2017. Namun demikian, berbeda halnya dengan pangsa pasar perusahaan XYZ yang justru mengalami peningkatan dari 2014 hingga 2017 mencapai 56,5%.

#### ➤ **Pertumbuhan pasar**

Semakin tingginya pangsa pasar perusahaan dapat mempengaruhi tingkat pertumbuhan pasar, dimana data pertumbuhan pasar kedua perusahaan produk pakaian disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.9 Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan Perusahaan XYZ

No.	Perusahaan	Tahun					
		2015	Pertumbuhan pasar	2016	Pertumbuhan pasar	2017	Pertumbuhan pasar
1.	CV. Multiguna	- 3262	-4.5%	1166 0	16.8%	- 10940	-13.5%
2.	Perusahaan XYZ	990	1.4%	1405 8	18.9%	2922	3.3%

Sumber: Data diolah, 2018

Secara lebih rinci, besarnya pertumbuhan pasar kedua perusahaan untuk setiap tahunnya dijelaskan sebagai berikut.

a. Pertumbuhan pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2015

Berikut pertumbuhan pasar CV. Multiguna dan perusahaan pesaingnya pada tahun 2015.



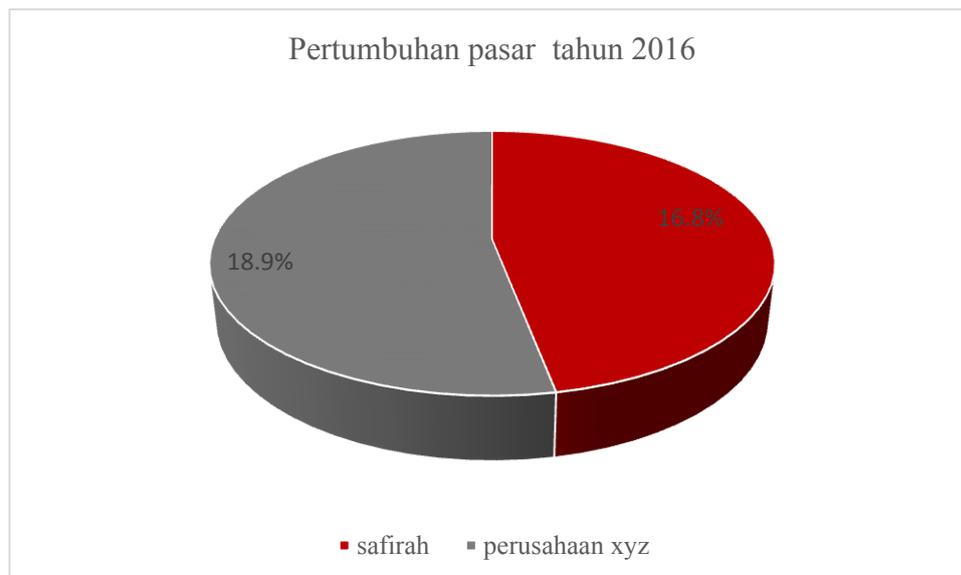
Sumber: Data diolah, 2018

Gambar 4.6 Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2015

Hasil analisis pertumbuhan pasar di atas menunjukkan bahwa CV. Multiguna mengalami pertumbuhan pasar sebesar -4,5% sedangkan perusahaan pesaingnya yaitu perusahaan XYZ yaitu juga mengalami pertumbuhan pasar lebih tinggi dari Safirah collection yaitu sebesar 1,4%.

b. Pertumbuhan pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2016

Hasil analisis pertumbuhan pasar dari CV. Multiguna dan perusahaan pesaingnya pada tahun 2016 disajikan pada gambar berikut.



Sumber: Data diolah, 2018

Gambar 4.7 Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2016

Gambar 4.7 di atas menunjukkan bahwa CV. Multiguna telah mengalami pertumbuhan pasar pada tahun 2016 yaitu sebesar 16,8%. Besarnya pertumbuhan pasar tersebut diduga disebabkan oleh semakin tingginya volume penjualan pada perusahaan pakaian muslimah. Selanjutnya, untuk pertumbuhan pasar perusahaan pesaing yaitu perusahaan XYZ mengalami peningkatan menjadi 18,9% di tahun 2016.

c. Pertumbuhan pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2017

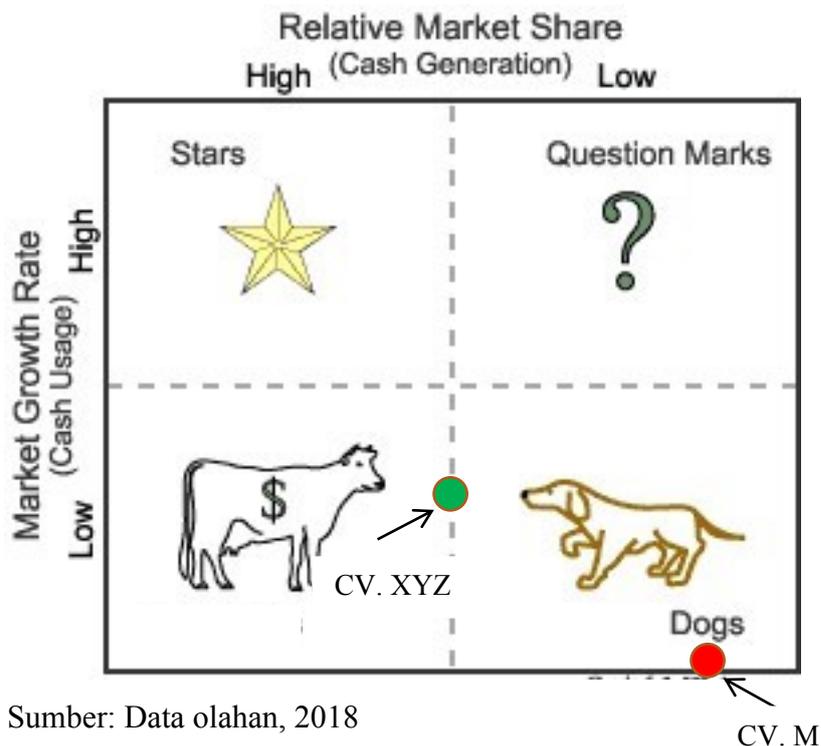
Berikut pertumbuhan pasar kedua perusahaan pada tahun 2017.



Sumber: Data diolah, 2018

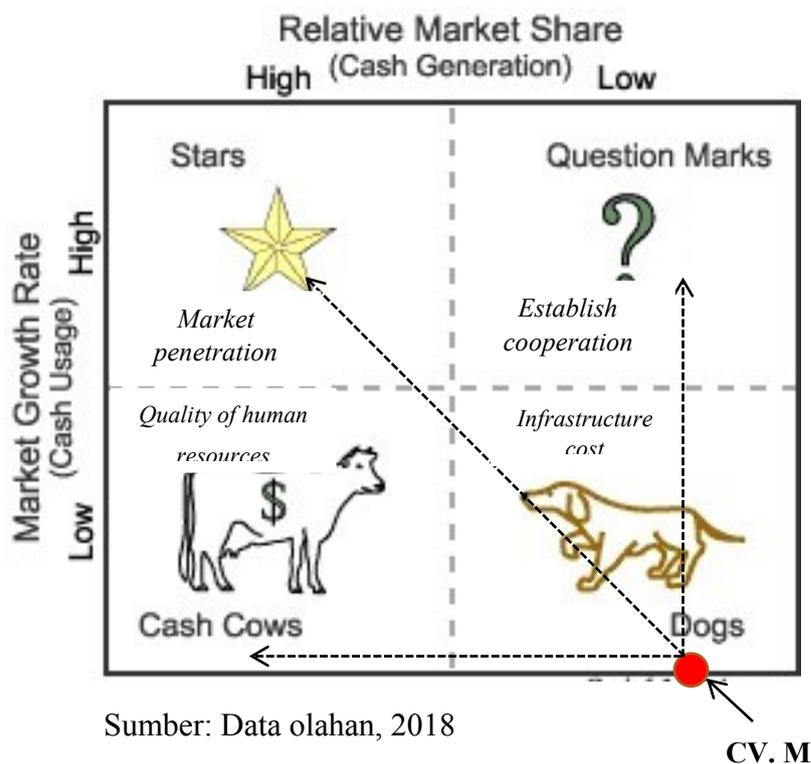
Gambar 4.8 Pertumbuhan Pasar CV. Multiguna dan pesaingnya tahun 2017

Pertumbuhan pasar CV. Multiguna dan perusahaan XYZ disajikan pada tabel 4.9, dimana pertumbuhan pasar CV. Multiguna pada tahun 2015 cukup rendah yaitu sebesar **-4,5%**. Namun demikian, pada tahun 2016 Safirah collection mengalami pertumbuhan pasar yang cukup signifikan yaitu sebesar **16,8%**. Meskipun demikian, pada periode tahun 2017 Safirah collection kembali mengalami penurunan yakni sebesar **-13,5%**. Berbeda dengan perusahaan XYZ yang mengalami pertumbuhan pasar cukup signifikan dari tahun 2015 hingga 2017 yaitu dari 1,4% hingga mencapai 3,3%. Berdasarkan data pangsa pasar dan pertumbuhan pasar CV. Multiguna dan CV. XYZ dapat diketahui posisi perusahaan tersebut dilihat dari BCG Matrix dibawah ini.



Gambar 4.9 Kuadran BCG Matriks CV. Multiguna dan CV. XYZ

Gambar diatas menunjukkan bahwa hasil analisis matriks BCG pada CV. Multiguna berada pada posisi **kuadran dogs** pada BCG Matrix, dimana pada posisi seperti ini perusahaan berada pada tingkat pertumbuhan produk pakaian muslimah yang masih sangat rendah dan *market share*nya juga masih rendah. Atau denga kata lain, CV. Multiguna berada pada posisi yang kurang baik jika dibandingkan dengan CV. XYZ. Pada posisi ini CV. Multiguna harus segera mengambil tindakan, bila mana tidak secepatnya mengambil tindakan maka CV. Multiguna bisa memungkinkan akan mengalami kebangkrutan. Oleh sebab itu, diperlukan strategi pemasaran yang lebih baik lagi untuk menarik pangsa pasar terutama produk pakaian muslimah.



Gambar 4.10 Kuadran Alternatif Strategi CV. Multiguna

Posisi CV. Multiguna yang berada pada **kuadran dogs** pada Matrix BCG telah dibuktikan dengan pangsa pasar yang sangat rendah pada tahun 2017 yaitu 43,5% dan pertumbuhan yang juga relatif sangat rendah yaitu sebesar -13,5%. Kondisi tersebut menyebabkan CV. Multiguna harus melakukan strategi yang sangat baik untuk menyelamatkan perusahaan dengan meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada dengan cara memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan posisi kuadran tersebut, sebaiknya CV. Multiguna melakukan strategi *defensive* atau *survival* untuk menyelamatkan posisi perusahaan dengan memanfaatkan modal milik sendiri untuk memenuhi kebutuhan sarana prasarana seperti mesin yang digunakan agar proses produksi tidak terbatas dan dapat meningkatkan hasil produksi dalam waktu lebih singkat. Penambahan mesin yang lebih modern dapat meningkatkan pendapatan dan kemampuan CV. Multiguna dalam bersaing dengan para pesaingnya. Strategi selanjutnya yang dapat dilakukan CV. Multiguna untuk mencapai posisi *cash cows* dapat menerapkan kebijakan ulang terkait rekrutmen tenaga kerja dengan persyaratan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dikerjakan, mulai dari kualifikasi pendidikan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki calon karyawan, sehingga diharapkan dapat

memiliki sumber daya manusia dengan kualifikasi tinggi dan kinerja yang baik. Adanya kualitas sumber daya manusia yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan hasil produksi, dimana semakin tinggi kualitas SDM maka pendapatan perusahaan juga diharapkan dapat semakin meningkat.

Strategi yang dapat dilakukan CV. Multiguna untuk berada diposisi *question marks* yaitu memposisikan ulang atau *repositioning* perusahaan dengan menjalin kerjasama pada penyedia bahan baku produk yang tetap memperhatikan kualitas dan harga bahan baku agar biaya yang dikeluarkan juga tidak terlalu membengkak. Selain itu, untuk mencapai *question marks* juga dapat dilakukan dengan memperluas jangkauan distribusi produk agar semakin banyak masyarakat yang mengenal dan tertarik untuk menggunakan produk pakaian dari CV. Multiguna dengan tetap mengutamakan kualitas produk. Kemudian, untuk mencapai posisi *stars*, CV. Multiguna dapat melakukan strategi marketing dengan menciptakan desain produk yang lebih bervariasi lagi sesuai dengan kemajuan zaman dan produk yang sedang diminati oleh kebanyakan masyarakat. Perusahaan CV. Multiguna dapat melakukan serangan (*offensive*) dalam memasarkan produk pakaian, baik melalui media sosial, potongan harga dan iklan di berbagai media komunikasi. Analisis terhadap strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh CV. Multiguna yaitu sebagai berikut:

### **1. Strategi *defensive-infrastructure cost***

Strategi yang dapat dilakukan dalam menyelamatkan CV. Multiguna yaitu memanfaatkan modal milik sendiri yang ada untuk menyediakan sarana prasarana yang lebih modern agar tidak tergantung secara terus menerus terhadap tenaga manusia. Adanya penambahan mesin diharapkan mampu mengurangi tenaga manusia dan meningkatkan jumlah produksi, sehingga produk yang dihasilkan dapat selesai tepat waktu dengan tetap mengutamakan kualitas bahan dari produk.

### **2. Strategi *repositioning-establish cooperation***

Jenis strategi yang dimaksud adalah menjalin kerjasama dengan penyedia bahan baku, dimana tetap memperhatikan kualitas dan harga yang sesuai agar tidak mengeluarkan biaya yang lebih besar. Dengan adanya kerjasama yang terjalin diharapkan mampu menambah jangkauan pangsa pasar yang lebih luas. Selain itu, memperluas jangkauan distribusi produk ke berbagai daerah juga dapat dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan pasar perusahaan. Semakin luas jangkauan produk

maka akan semakin banyak masyarakat yang mengenal produk dan tertarik untuk menggunakan produk perusahaan.

### **3. Strategi *quality of human resources***

Pada strategi ini perusahaan dapat meninjau kembali kebijakan yang sudah ada dengan merencanakan rekrutmen tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi dan jenis pekerjaan. Proses rekrutmen tenaga kerja seharusnya disertai dengan persyaratan khusus mulai dari tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki. Tingkat pendidikan tenaga kerja yang linier dan sesuai dengan bidangnya dapat mempermudah dalam mengerjakan pekerjaan. Selain itu, keterampilan dan pengalaman yang sudah dimiliki oleh tenaga kerja dapat menunjang maupun mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Berbeda halnya jika proses rekrutmen hanya dilakukan seadanya dan tidak mempertimbangkan kualifikasi tenaga kerja maka nantinya dapat mempengaruhi kinerja karyawan sendiri dan pertumbuhan perusahaan.

### **4. Strategi *offensive-market penetration***

Strategi *offensive* dapat dilakukan dengan menciptakan desain produk baru yang lebih modern dan mengikuti zaman. Jika perusahaan selalu menciptakan produk yang bervariasi maka dapat menjaga kepercayaan konsumen untuk tetap menggunakan produk tersebut. Sedangkan jika produk yang ditawarkan tidak bervariasi dapat membuat calon konsumen bosan dan tidak tertarik sama sekali untuk menggunakan produk. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan strategi pemasaran dengan cara mempromosikan produk melalui teknologi modern dengan menunjukkan kualitas dan harga produk yang dijamin bagus, seperti media sosial dan iklan di beberapa media komunikasi.

## **4.9. QSPM**

Tahap akhir dari perumusan strategi adalah pemilihan strategi terbaik dengan menggunakan alat analisis QSPM berdasarkan pada hasil analisis SWOT. Penggunaan QSPM bertujuan untuk memperoleh alternatif strategi yang terbaik yang dapat diimplementasikan CV. Multiguna berdasarkan arah kebijakan dan kondisi riil perusahaan

tersebut. Matriks QSPM dibuat berdasarkan faktor-faktor utama internal dan eksternal pada matriks EFE, IFE serta matriks SWOT.

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks EFE dan IFE sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi.

Pada matriks QSPM terdapat nilai AS dan TAS. **Nilai AS** menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci yang dimiliki. Nilai AS diperoleh melalui kuisioner. **Nilai TAS** merupakan hasil perkalian antara bobot dengan nilai AS dari setiap faktor kunci strategis. Alternatif strategi dari matriks SWOT yang dapat dihasilkan yaitu:

Tabel 4.10 Perhitungan QSPM

Alternatif strategi			<i>Strategi Weaknesses-Threats</i>		<i>Strategi defensive-infrastructure cost</i>		<i>Strategi repositioning-establish cooperation</i>		<i>Strategi quality of human resources</i>		<i>Strategi offensive-market penetration</i>	
Faktor internal			Atractive Score	Total Atractive Score	Atractive Score	Total Atractive Score	Atractive Score	Total Atractive Score	Atractive Score	Total Atractive Score	Atractive Score	Total Atractive Score
No.	Kekuatan	Bobot										
1.	Modal awal milik sendiri	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39
2.	Tenaga kerja yang profesional dalam produksi	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24
3.	Memiliki prasarana yang mencukupi	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
4.	Hubungan antara karyawan yang baik	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
5.	Produk awet	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
6.	Harga sesuai dengan mutu produk	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22
7.	Model sesuai tren pasar	0.1	3	0.30	2	0.2	2	0.2	1	0.10	3	0.3
8.	Kebijakan penjualan bisa langsung diputuskan	0.1	1	0.10	1	0.1	1	0.1	2	0.20	1	0.1

9.	Keputusan bisa langsung diambil	0.1	1	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.10	1	0.1
<b>Kelemahan</b>												
1.	Mesin masih tergantung pada manusia	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.30	2	0.3
2.	Kurangnya pendidikan yang dimiliki karyawan	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	3	0.39	1	0.13
3.	Harga pesaing lebih murah	0.13	2	0.26	1	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26
4.	Keuntungan yang di peroleh tidak optimal	0.13	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
5.	Struktur organisasi masih lemah	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
6.	Variasi model masih sedikit	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
7.	Strategi promosi kurang variatif	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24
8.	Pemilik tidak turun langsung ke penjualan	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		3.74		3.65		3.35		3.62		
<b>Faktor eksternal</b>												
<b>Peluang</b>												
1.	Pangsa pasar yang cukup tinggi	0.20	2	0.40	1	0.2	2	0.4	2	0.40	2	0.4
												3.71

2.	Perubahan gaya hidup masyarakat saat ini	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36	2	0.36	4	0.72
3.	Hubungan dengan pemasok yang baik	0.18	1	0.18	1	0.18	3	0.54	2	0.36	1	0.18
4.	Semakin berkembangnya teknologi	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34	2	0.34	3	0.51
5.	Dukungan masyarakat sekitar pada perusahaan	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
6.	Adanya bantuan pemerintah dalam membantu perusahaan mikro	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14
<b>Ancaman</b>												
1.	Banyaknya persaingan industri Pakaian	0.18	3	0.54	1	0.18	2	0.36	2	0.36	1	0.18
2.	Kenaikan harga BBM	0.17	1	0.17	3	0.51	2	0.34	1	0.17	1	0.17
3.	Perkembangan desain produk masih perlu diperhatikan	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34	3	0.51	3	0.51
4.	Teknologi pemasaran yang semakin	0.17	2	0.34	2	0.34	1	0.17	2	0.34	2	0.34

	berkembang menyebabkan pesaing meniru model produk											
5.	Krisi ekonomi Global	0.16	1	0.16	2	0.32	1	0.16	1	0.16	1	0.16
6.	Kenaikan harga bahan baku pakaian	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32	1	0.16
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		3.79		3.71		3.61		3.60		3.61

Sumber: Data diolah, 2018

Hasil analisis data diatas diperoleh dari seseorang yang memiliki pengaruh di CV. Multiguna, dimana jika dilihat dari nilai bobot faktor internal dan eksternal, perolehan nilai *attractive score* merupakan ketertarikan narasumber terhadap masing-masing strategi yang dirumuskan dari faktor-faktor yang ada. Setelah nilai *Total Attractive Score* diperoleh kemudian langkah selanjutnya mengalikan setiap masing-masing bobot dari faktor yang ada dengan nilai AS. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa berdasarkan strategi-strategi yang sudah dirumuskan, jenis strategi yang paling cocok dilakukan bagi CV. Multiguna ke depannya adalah **strategi *Weaknesses-Threats***. Pemilihan strategi tersebut ditunjukkan dengan hasil *Total Attractive Score* (TAS) sebesar 7,53, dimana nilai tersebut lebih tinggi jika dibandingkan dengan strategi *defensive-infrastructure cost* dengan nilai TAS 7,35. Selanjutnya, alternatif strategi *offensive-market penetration* dengan nilai total sebesar 7,32; sedangkan untuk pilihan alternatif strategi lainnya yaitu strategi *quality of human resources* dengan nilai TAS 7,22 serta alternatif strategi terakhir yaitu alternatif strategi *repositioning-establish cooperation* dengan nilai TAS sebesar 6,96. Adapun langkah-langkah strategi ***Weaknesses-Threats*** disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.11 Langkah strategis yang dapat dilakukan CV. Multiguna selama beberapa tahun ke depan.

<b>Rencana strategis</b>	<b>Tahun pertama/2019</b>	<b>Tahun kedua/2020</b>	<b>Tahun ketiga/2021</b>	<b>Tahun keempat/2022</b>
Meningkatkan ketersediaan sarana seperti mesin produksi				
Memaksimalkan kepemilikan modal sendiri untuk membeli sarana maupun prasarana yang memadai dan bermanfaat dalam peningkatan produksi				
Memperluas jangkauan kerjasama dengan penyedia bahan baku agar semakin banyak produk yang dihasilkan dengan tetap mengutamakan kualitas dan harga demi kepuasan pelanggan				
Merencanakan strategi pemasaran lebih intensif lagi, baik melalui media elektronik, media sosial, iklan maupun dengan mengadakan diskon besar-besaran				
Melakukan produksi pakaian dengan berbagai model sesuai kebutuhan masyarakat dengan tetap memberikan pelayanan terbaik				
Selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan memasok bahan-bahan berkualitas tinggi				

## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan terkait hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, dan akan dijelaskan secara lebih mendalam informasi untuk mengetahui strategi atas permasalahan yang dihadapi CV. Multiguna.

#### 5.1 Strategi faktor internal dan eksternal

Hasil analisis faktor internal pada CV. Multiguna menunjukkan bahwa CV. Multiguna memiliki berbagai kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi proses pemasaran produk pakaian. Adapun setelah dilakukan analisis terhadap masalah yang sering terjadi di perusahaan antara lain meliputi, faktor sumber daya manusia, faktor produksi dan operasi, faktor pemasaran, sumber daya keuangan dan manajemen. Setelah diketahui permasalahan dan kekuatan yang dimiliki CV. Multiguna, langkah selanjutnya yaitu menganalisis matriks faktor internal yang ada, baik dari segi kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki.

##### a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan atau kelebihan yang dimiliki oleh CV. Multiguna yang menjadi daya tarik tersendiri yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan pangsa pasar dengan perusahaan XYZ. Adapun faktor internal yang termasuk dalam kekuatan CV. Multiguna antara lain, yaitu sebagai berikut :

- 1) Tenaga kerja yang profesional dalam produksi  
CV. Multiguna atau yang sudah dikenal dengan nama Safirah *Collection* merupakan salah satu rumah produksi konveksi produk pakaian muslimah di Yogyakarta. Perusahaan tersebut diketahui memiliki karyawan sebanyak 45 orang dengan berbagai latar belakang

pendidikan yang beragam, mulai dari SMA maupun sarjana. Tentu dengan latar belakang pendidikan yang beragam, kemampuan yang dimiliki setiap karyawan juga beragam mulai dari yang sudah memiliki pengalaman kerja dibidang yang sama maupun yang baru pertama kali menekuni pekerjaan tersebut. Adanya tenaga kerja yang sudah memiliki pengalaman kerja cukup lama tentu akan bersikap profesional dalam pekerjaan. Dengan demikian, adanya sumber daya manusia yang sudah profesional dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk menghasilkan produk dengan kualitas bagus dan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan XYZ.

2) Hubungan antara karyawan yang baik

Hubungan yang terjalin antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang harmonis dan akrab akan menambah kenyamanan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Jika seorang karyawan sudah merasa nyaman dengan kondisi lingkungan tempat kerja terutama dengan rekan kerjanya maka akan sangat mudah untuk beradaptasi dan bersosialisasi dengan banyak orang, sehingga jika suatu saat terjadi kesulitan dalam hal pekerjaan dapat bertanya kepada rekan kerja lain.

3) Memiliki prasarana yang mencukupi

Dalam hal ini, CV. Multiguna dapat dikatakan sudah memiliki prasarana yang cukup yaitu lokasi yang sekarang sudah digunakan sebagai store *brand* Safirah *Collection* yang cukup luas dengan beralamatkan di di Jalan Damai Gang Melati A02, Krikilan Rt 05/Rw 22 Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta.

4) Model sesuai tren pasar

Brand Safirah collection diketahui sudah fokus untuk memproduksi pakaian muslimah terutama yang berbahan spandek T dengan berbagai warna dan ukuran. Adapun *brand* yang ditawarkan juga beranekaragam sesuai *trend fashion* pada saat ini. Sementara menurut Filbert et al., (2018) produk yang dijual bervariasi dan banyak pilihan untuk konsumen termasuk salah satu kekuatan yang dimiliki. Keanekaragaman/variasi dari produk yang dihasilkan juga dapat

menciptakan banyak pilihan bagi konsumen sehingga akan menarik minat konsumen untuk membeli produk berdasarkan selera. Oleh sebab itu, lemahnya variasi model yang masih sedikit harus dikurangi dengan cara memanfaatkan peluang dan kekuatan dari faktor-faktor yang ada untuk meningkatkan pemasaran produk pakaian CV. Multiguna.

5) Produk awet

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti terhadap pemilik perusahaan menunjukkan bahwa jenis produk pakaian muslimah dibuat dari bahan spandek rayon super. Jenis bahan ini lebih tebal, dingin, nyaman, tidak mengkilap, dan tentu saja mempunyai karakter lentur serta tidak mudah berkerut. Dengan jenis bahan yang nyaman dan dingin tentu menjadi daya tawar bagi perusahaan, dimana produksi pakaian muslimah dengan produk yang nyaman akan menarik konsumen di pangsa pasar.

6) Harga sesuai dengan mutu produk

Perusahaan memiliki visi untuk menawarkan produk pakaian muslimah dengan harga yang menyesuaikan kualitas, dimana ada harga maka ada kualitas. Harga yang ditawarkan oleh brand Safirah *Collection* juga masih dalam batas wajar dan tentu dengan kualitas produk yang baik. Adanya kualitas produk yang baik dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan.

7) Kebijakan penjualan bisa langsung diputuskan

Kebijakan penjualan produk pakaian muslimah dapat dilakukan secara langsung karena kepemilikan perusahaan masih berupa rumah produksi sendiri sehingga penjualan produk tidak harus menunggu persetujuan berbagai pihak.

8) Modal awal milik sendiri

Brand Safirah *Collection* memiliki modal awal milik sendiri, karena awalnya perusahaan bergerak dalam memproduksi kain lap majun atau kain sisa. kemudian pada tahun 2005 sudah mulai merambah ke dalam produksi pakaian muslimah. Adanya modal awal yang berasal dari milik sendiri dapat menjadi salah satu kelebihan karena perusahaan

tidak harus mengeluarkan biaya untuk membayar pinjaman modal dan pendapatan yang diperoleh juga sepenuhnya milik CV. Multiguna. Dengan demikian, adanya modal awal milik sendiri merupakan salah satu kelebihan/kekuatan yang terpilih untuk digunakan dalam strategi pemasaran produk pakaian. Chandra (dalam Wibowo et al., 2015), strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu.

9) Keputusan bisa langsung diambil

Keputusan yang harus diambil dalam perusahaan dapat langsung dilakukan tanpa berpikuk panjang karena kepemilikan perusahaan berada pada satu orang saja, sehingga jika harus dihadapkan pada beberapa keputusan maka dapat langsung diambil langsung.

**b. Kelemahan**

Meskipun CV. Multiguna memiliki berbagai kekuatan yang dimiliki namun disisi lain perusahaan juga diketahui memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kekurangan yang dimiliki oleh CV. Multiguna dimana adanya beberapa kelemahan tersebut dapat membahayakan kondisi perusahaan dan pendapatan yang diperoleh.

2) Kurangnya pendidikan yang dimiliki karyawan

Sebagian tenaga kerja CV. Multiguna memiliki latar belakang pendidikan yang hanya lulusan SMP dan SMA, dimana mereka belum memiliki pengalaman dan kemampuan yang cukup untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pemilik perusahaan. Dengan latar belakang pendidikan mereka yang masih kurang sangat mempengaruhi kinerja SDM yang dihasilkan, sehingga nantinya juga akan berpengaruh terhadap kualitas produksi pakaian yang dihasilkan.

3) Mesin masih tergantung pada manusia

Sarana yang dimiliki oleh CV. Multiguna masih tergolong kurang lengkap dan masih terbatas karena mesin yang ada masih tergantung pada tenaga manusia. Mesin yang belum canggih dan modern akan memperlambat proses produksi dan menurunkan omset perusahaan

karena produk tidak dapat selesai tepat waktu dan hal ini tentu akan sangat mempengaruhi kepercayaan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

4) Variasi model masih sedikit

Model produk yang ditawarkan oleh perusahaan masih terbatas pada model pakaian muslimah seperti

5) Harga pesaing lebih murah

Harga produk pakaian muslimah yang ditawarkan Safirah collection berkisar antara 45.000 hingga yang paling mahal 135.000 untuk setiap produk. Tingginya harga produk tersebut dikarenakan harga dari bahan baku untuk pembuatan pakaian muslimah juga sudah tinggi.

6) Strategi promosi kurang variatif

Adapun strategi yang sudah dilakukan Safirah Collection adalah mempromosikan produknya melalui teknologi, seperti website khusus untuk mempermudah calon konsumen melihat dan mengetahui harga dan kualitas produk. Akan tetapi, strategi promosi tersebut masih belum mampu menarik perhatian masyarakat luas.

7) Pemilik tidak turun langsung ke penjualan

Hasil survey menunjukkan pemilik perusahaan masih turun langsung dalam menjual dan mempromosikan produk, sampai melayani penjualan. Hal ini dilakukan agar dapat mempermudah dalam memantau perkembangan perusahaan dan pangsa pasar.

8) Keuntungan yang di peroleh tidak optimal

Strategi pemasaran produk yang belum optimal membuat pendapatan yang diperoleh juga menurun dan tidak optimal.

9) Struktur organisasi masih lemah

Perusahaan belum memiliki struktur organisasi yang jelas dan terstruktur, dimana hal ini terjadi karena pemilik perusahaan masih ikut terjun langsung dalam menangani penjualan.

### c. Peluang

Peluang yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesempatan yang dimiliki oleh Safirah *Collection*, dimana adanya kesempatan tersebut dapat memperkuat dan meningkatkan daya jual produk.

- 1) Adanya bantuan pemerintah dalam membantu perusahaan mikro  
 Pada tahun 2005, diketahui CV. Multiguna mendapat bantuan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Yogyakarta untuk mempromosikan *brand* serta produk dengan memasukkan produk tersebut ke dalam pameran yang digelar di pusat perbelanjaan di kota Yogyakarta.
- 2) Perubahan gaya hidup masyarakat saat ini  
 Di era seperti sekarang ini, *trend fashion* selalau berubah dari tahun ke tahun mengikuti zaman, dimana pada zaman modern semakin banyak masyarakat yang mulai berhijrah dan menggunakan pakaian muslimah bagi kalangan muslim yang baru memakai jilbab dan pakaian tertutup.
- 3) Dukungan masyarakat sekitar pada perusahaan  
 CV. Multiguna diketahui termasuk perusahaan berskala kecil menengah yang sudah memiliki gerai sendiri di daerah Ngaglik, Sleman, dimana adanya gerai tersebut masyarakat sekitar merasa antusias dan senang karena dapat memilih sendiri dan membeli produk pakaian muslimah lebih dekat tanpa harus menempuh jarak yang cukup jauh.
- 4) Semakin berkembangnya teknologi  
 Deknologi sangat berperan penting dalam strategi pemasaran produk, dimana kemajuan teknologi seperti sekarang membuat seluruh lapisan masyarakat menggunakan dan memanfaatkan teknologi tersebut. Dengan demikian, Safirah *Collection* dapat memanfaatkan dan mempromosikan brandnya melalui teknologi canggih seperti media sosial. Menurut Utama (2015) terus mengikuti perkembangan teknologi dapat menambah kualitas produk dan berusaha mengaplikasikan teknologi tersebut dalam perusahaan termasuk salah satu strategi analisis SWOT. Hal tersebut terjadi karena tingginya tingkat persaingan, maka perusahaan harus dapat berinovasi baik dalam produk maupun kinerja perusahaan. Seiring dengan perkembangan

teknologi yang semakin canggih, pemasaran produk pakaian muslimah dapat dilakukan melalui teknologi internet, baik media sosial maupun berbagai aplikasi penjualan agar dapat meraih pangsa pasar yang lebih luas.

5) Hubungan dengan pemasok yang baik

CV. Multiguna selalu berusaha untuk menjaga hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku produk pakaian muslimah, hal tersebut dilakukan demi menjaga keharmonisan antara pemasok dan pemilik perusahaan sehingga diharapkan tidak terjadi kesalahpahaman dalam menjalankan kerjasama.

6) Pangsa pasar yang cukup tinggi

Adanya pangsa pasar yang cukup tinggi memberikan kesempatan Safirah *Collection* untuk mengukur keberhasilan perusahaan dengan kompetitor, dimana setelah mengetahui keberhasilannya tersebut dapat melakukan evaluasi selanjutnya untuk tetap mempertahankan posisi perusahaan. Tingginya peluang pangsa pasar akan sangat mempengaruhi pemasaran produk pakaian, apalagi kondisi persaingan yang semakin ketat, kemampuan untuk merebut pangsa pasar akan mempengaruhi kelangsungan hidup CV. Multiguna. Pangsa pasar yang tinggi termasuk dalam salah satu strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar adalah usaha peningkatan pangsa pasar suatu produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang lebih intensif. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan promosi penjualan. Strategi pengembangan pasar yaitu memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru (Purba, 2015). Hasil yang sama juga diungkapkan oleh Nuary (2016) strategi yang sesuai untuk PT. Super Sukses Motor Banjarmasin adalah strategi agresif. Ini artinya perusahaan harus terus meningkatkan pangsa pasarnya dengan cara meningkatkan kualitas dan mutu produk.

#### **d. Ancaman**

Dalam hal ini, ancaman merupakan faktor-faktor yang dapat membahayakan dan mengancam posisi dan pertumbuhan perusahaan.

1) Krisis ekonomi Global

Krisis ekonomi global telah menghantam kondisi perekonomian di Indonesia secara signifikan. Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2009, selain itu adanya krisis ekonomi global akan berdampak terhadap penurunan volume perdagangan dunia. Akibatnya, tingkat persaingan produk ekspor di pasar global akan semakin runcing dan harga komoditas pada tahun 2009 diperkirakan akan lebih rendah dari tahun 2008. Pada tahun 2009 diperkirakan pertumbuhan industri masih melemah karena memang permintaan yang belum pulih akibat krisis global baik dari pasar domestik maupun dari pasar internasional.

2) Kenaikan harga BBM

Jika terjadi kenaikan harga BBM di Indonesia setiap tahunnya akan sangat mempengaruhi pendapatan perusahaan, dimana semakin mahal harga BBM maka biaya transportasi juga akan semakin meningkat tajam, dan hal ini akan sangat berdampak pada pendapatan CV. Multiguna.

3) Perkembangan desain produk masih perlu diperhatikan

Desain produk yang tidak mengikuti perkembangan zaman dan trend terkini di kalangan masyarakat akan sangat berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Jika produk yang ditawarkan tidak bervariasi maka konsumen juga akan berpikir ulang untuk menggunakan produk Safirah *Collection*. Kempa & Jesica (2016) mengungkapkan bahwa *click fashion* harus mengikuti perkembangan bisnis yang ada mulai dari persaingan antar perusahaan yang ketat, inovasi produk, kualitas produk dan tentunya memenuhi keinginan konsumen yang berubah-ubah. Strategi dalam menghadapi persaingan tersebut harus terus dilakukan agar tidak tenggelam dan jauh dari para pesaingannya dalam merebut pangsa pasar, khususnya produk pakaian muslimah.

- 4) Teknologi pemasaran yang semakin berkembang menyebabkan pesaing meniru model produk

Perkembangan teknologi yang sudah semakin canggih, selain dapat berdampak positif terhadap perusahaan, dapat juga berdampak negatif terhadap perusahaan terutama jika strategi pemasaran dilakukan dengan tidak hati-hati maka akan sangat memungkinkan pesaing untuk melihat produk yang ditawarkan dan menirunya.

- 5) Banyaknya persaingan industri pakaian

Saat ini, persaingan industri pakaian terutama pakaian muslimah sudah semakin marak, hal ini disebabkan karena semakin banyaknya kalangan yang mulai menggunakan produk pakaian muaslimah yang sedang trend. Kondisi tersebut dapat menimbulkan persaingan ketat antara Safirah *Collection* dengan para pesaingnya, dimana jika perusahaan tidak mempersiapkan strategi yang cukup kuat akan sangat mudah untuk dikalahkan dan berdampak pada pertumbuhan perusahaan.

## 5.2 Analisis SWOT

Analisis matriks SWOT dilakukan untuk mengetahui strategi terbaik untuk melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal perusahaan terhadap peluang dan ancaman dari pesaing. Berdasarkan matriks faktor internal dan eksternal CV. Multiguna diperoleh nilai internal faktor sebesar 0,19 dan eksternal faktor sebesar -0,29. Dengan demikian dapat ditentukan posisi analisis SWOT pada CV. Multiguna yaitu berada pada posisi **kuadran empat**, dimana pada posisi ini sangat membahayakan kondisi perusahaan, sehingga diperlukan strategi untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. CV. Multiguna diketahui memiliki faktor kekuatan dan ancaman yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan faktor lainnya.

Posisi CV. Multiguna yang berada pada posisi **kuadran empat**, memungkinkan perusahaan tersebut untuk melakukan strategi kelemahan-ancaman, dimana perusahaan harus bisa meminimalkan faktor kelemahan-kelemahan yang ada dan menghindari ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang

dimiliki semaksimal mungkin. Strategi yang seharusnya dilakukan oleh CV. Multiguna antara lain, yaitu memfokuskan biaya sarana prasarana untuk perusahaan. Adapun strategi yang dimaksud yaitu memanfaatkan modal yang dimiliki untuk menambah sarana terutama mesin-mesin produksi agar tidak tergantung oleh tenaga manusia. Ketergantungan tenaga manusia dapat menyebabkan proses produksi berjalan lebih lambat dan tidak tepat waktu, serta jumlah produksi yang semakin menurun. Jika perusahaan menambah persediaan sarana yang cukup dan memadai, maka proses produksi akan berjalan lebih cepat dan menghasilkan produk yang lebih banyak. Dengan begitu, adanya peningkatan produksi maka akan sangat memungkinkan pemasaran produk dan distribusi produk semakin banyak dan meluas, sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan karena akan semakin banyak masyarakat yang mengenal produk pakaian muslimah Safirah *Collection*.

Strategi selanjutnya yang dapat dilakukan CV. Multiguna adalah mengkaji kembali syarat-syarat dan kualifikasi pendidikan serta pengalaman dalam perekrutmen karyawan, dimana dengan adanya perencanaan tersebut dapat meminimalkan kesalahan dan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan meningkat maka karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya dan berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya. Selain itu, adanya kinerja sumber daya manusia yang tinggi dapat memenuhi permintaan konsumen dan pendapatan perusahaan.

Keuntungan yang masih belum optimal dapat ditingkatkan dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan penyedia bahan baku produk dengan tetap mengutamakan kualitas dan harga yang sesuai. Hubungan yang baik antara industri dengan pemasok bahan baku tentu akan mempengaruhi proses kerjasama yang dilakukan. Rahardian (2011) mengungkapkan bahwa adanya kerja sama *supplier* dengan *dealer* yang dibina dengan baik dapat menguntungkan kepentingan dalam jangka pendek maupun panjang. Pada kondisi ketika *dealer* membutuhkan kiriman bahan baku untuk kebutuhan mendesak, *supplier* dapat segera memenuhi permintaan tersebut, karena hubungan yang telah terbina dengan baik selama ini. Hubungan baik *supplier* dengan *dealer* juga akan memberikan keuntungan pada ongkos pengiriman yang stabil, sehingga dapat mengurangi biaya secara lebih efisien.

Strategi selanjutnya yang dapat dilakukan adalah gencar memasarkan produk melalui teknologi modern, seperti media sosial. Pemasaran produk dengan memanfaatkan teknologi akan sangat berbeda dengan media iklan lainnya, dimana saat ini kemajuan teknologi semakin marak sehingga banyak masyarakat yang sudah menggunakan berbagai teknologi, terutama media sosial. Adanya strategi pemasaran melalui media sosial akan sangat efektif dan tidak perlu mengeluarkan biaya banyak. Hal ini dikarenakan adanya promosi melalui media sosial semakin meningkatkan daya tarik masyarakat terhadap produk yang ditawarkan.

### 5.3 Analisis Matriks BCG

Berdasarkan hasil analisis matriks BCG CV. Multiguna diketahui bahwa pada tahun 2014, CV. Multiguna memiliki pangsa pasar sebesar 49,8% kemudian menurun, hingga mencapai 48,3% pada tahun 2015, dan sebesar 47,9% di tahun 2016 dan 43,5% di tahun 2017. Artinya, CV. Multiguna memiliki pangsa pasar yang sangat rendah jika dibandingkan dengan pesaingnya CV. XYZ khususnya di wilayah Yogyakarta. Selain itu, pertumbuhan pasar CV. Multiguna juga dapat dikatakan sangat rendah, dibuktikan dengan nilai pertumbuhan pasar pada tahun 2015 sebesar -4,5% dan meningkat pada tahun 2016 menjadi 16,8%. Akan tetapi, pada tahun 2017 kembali mengalami penurunan dengan nilai pertumbuhan pasar sebesar -13,5%. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa posisi CV. Multiguna pada matriks BCG berada pada kelompok *dogs*, dimana pada posisi ini cenderung memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah (Sarjono, et al., 2013). Rendahnya tingkat pangsa pasar dan pertumbuhan pasar pada CV. Multiguna tersebut disebabkan karena volume penjualan produk yang semakin menurun pada tahun 2015 dan 2017, dimana besarnya volume penjualan dapat mempengaruhi pertumbuhan pasar. Berbeda dengan pangsa pasar dan pertumbuhan pasar CV. XYZ dari tahun 2014 hingga 2017 yang cukup baik jika dibandingkan CV. Multiguna.

Hasil analisis perhitungan menunjukkan bahwa pangsa pasar CV. XYZ pada tahun 2014 sebesar 50,2% dan terus mengalami peningkatan dari 51,7% (2015), 52,1% di tahun 2016 hingga mencapai 56,5% pada tahun 2017. Data yang sama juga diperoleh dari hasil pertumbuhan pasar CV. XYZ yang juga meningkat dari tahun

2015 yaitu sebesar 1,4%; 18,9% pada tahun 2016 dan 3,3% pada tahun 2017. Peningkatan pangsa pasar dan pertumbuhan pasar pada CV. XYZ tersebut disebabkan karena volume penjualan produk yang juga semakin meningkat dari tahun ke tahun. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa CV. XYZ berada pada **posisi market leader**. Semakin menurunnya daya tawar CV. Multiguna jika dilihat dari hasil analisis SWOT diakibatkan oleh ketergantungan mesin yang masih mengandalkan tenaga manusia dan semakin banyaknya persaingan industri pakaian.

#### 5.4 Analisis Kuadran BCG Matrix

Hasil analisis kuadran alternatif strategi CV. Multiguna sebelumnya telah menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada **posisi dogs**, dimana CV. Multiguna berada pada pertumbuhan pasar sebesar **-13,49%**. Oleh sebab itu, diperlukan strategi alternatif yang dapat ditawarkan sebagai berikut.

1. Jika CV. Multiguna ingin mempertahankan posisinya meskipun berada pada **kuadran dogs**, maka yang harus dilakukan adalah CV. Multiguna harus menggunakan strategi *infrastructure cost*, dimana perusahaan harus memanfaatkan modal milik sendiri yang ada untuk menyediakan sarana prasarana yang lebih modern agar tidak tergantung secara terus menerus terhadap tenaga manusia.
2. Jika CV. Multiguna ingin menaikkan posisi dari **kuadran dogs** masuk kedalam kuadran *question marks*, maka CV. Multiguna harus menggunakan strategi *repositioning-establish cooperation*. Adapun yang harus dilakukan pada strategi tersebut yaitu menjalin kerjasama dengan penyedia bahan baku, dimana tetap memperhatikan kualitas dan harga yang sesuai agar tidak kehilangan daya tariknya. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyorini et al., (2016) alternatif strategi yang didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan QSPM yaitu mempertahankan citra perusahaan, meningkatkan fasilitas, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen. Adanya kerjasama yang baik dengan penyedia bahan baku dapat menguntungkan perusahaan, terutama jika permintaan produk sedang meningkat, dan harus menambah *supply*

bahan baku dengan waktu yang sangat singkat. Dengan kata lain, adanya kerjasama yang baik dapat meningkatkan pendapatan perusahaan terutama volume penjualan produk pakaian muslimah.

3. Apabila CV. Multiguna ingin menaikkan posisi perusahaan dari kuadran *dogs* kedalam kuadran *cash cows*, maka CV. Multiguna harus menerapkan strategi *quality of human resources*. Adapun untuk menerapkan strategi tersebut, perusahaan harus meninjau kembali kebijakan yang telah dibuat oleh organisasi, terutama dalam hal perencanaan rekrutmen tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan. Tenaga kerja yang profesional harus diciptakan dengan kualifikasi sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan diberikan.

Dengan adanya SDM yang profesional maka dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan berkontribusi dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Investasi sumber daya manusia adalah suatu biaya yang harus dikorbankan baik dalam bentuk uang, waktu, maupun kesempatan untuk membentuk modal manusia yang lebih baik bagi perusahaan di masa depan. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, maka pendidikan merupakan suatu hal yang penting dan untuk itu peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak harus dilakukan (Hasiani, 2015). Pendidikan yang tinggi akan mempengaruhi tingkat pengetahuan seseorang terutama karyawan dalam menggunakan berbagai peralatan yang ada. Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu sumber daya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan disiplin ilmu yang ditekuni yang membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan pembangunan pendidikan nasional (Fadhil, 2016).

4. Apabila CV. Multiguna ingin menaikkan posisi dari **kuadran *dogs*** kedalam kuadran *star* maka perusahaan dapat menerapkan strategi alternatif *offensive-market penetration* atau menciptakan desain produk/desain baru yang lebih modern dan mengikuti zaman. Keputusan perusahaan untuk selalu menciptakan desain produk baru dapat menarik dan menjaga kepercayaan konsumen untuk tetap menggunakan produknya. Jika produk

yang ditawarkan beranekaragam dan dengan kualitas yang bagus, maka dapat menjaga kepercayaan dan kepuasan

Konsumen. Berdasarkan hasil uji parsial terhadap variabel harga dan variasi produk dapat dikatakan bahwa ketika harga dan variasi produk mengalami suatu kenaikan atau penurunan akan memberikan pengaruh yang berbanding lurus terhadap minat beli (Vici, 2018). Dengan adanya variasi produk pakaian muslimah dapat memberikan penampilan yang berbeda pada seseorang yang tidak sama dengan orang lain. Variasi produk akan sangat mempengaruhi minat beli calon konsumen. Hal ini dikarenakan setiap orang memiliki warna kesukaan atau karakteristik yang berbeda. Hasil penelitian Yuliana (2015) menunjukkan bahwa variasi model terbukti secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel minat konsumen muslim. Variasi produk juga memiliki pengaruh paling besar terhadap minat konsumen sebesar 0,349.

Selain itu, CV. Multiguna juga dapat menerapkan strategi terutama dengan mempromosikan produknya melalui teknologi maupun memberikan potongan harga pada event tertentu, sehingga dapat menarik daya beli masyarakat. Produk pakaian yang bervariasi dapat berpeluang untuk menarik minat beli masyarakat karena produk yang ditawarkan cukup beraneka ragam dan terdapat berbagai model, baik untuk anak-anak, remaja dan dewasa. Perubahan dan perkembangan teknologi mendukung menjadikan perkembangan pemasaran produk meningkat tajam. Teknologi yang pesat membuat orang dengan mudah memasarkan berbagai produk industrinya dengan mudah dan cepat hingga ke semua wilayah Indonesia maupun negara diluar negeri (Yanti & Sudirman, 2017).

## **5.5 Analisis QSPM**

Pemilihan satu strategi dan atau prioritas strategi yang paling baik bagi CV. Multiguna dapat dilakukan menggunakan analisis QSPM. Pada kegiatan penelitian ini, ditemukan beberapa alternatif strategi yang diprediksi bisa dilaksanakan dan berpengaruh pada peningkatan kemampuan bersaing. Berdasarkan hasil perhitungan analisis QSPM diatas didapatkan hasil bahwa strategi alternatif yang

paling cocok dilakukan oleh CV. Multiguna untuk menaikkan posisi kuadran pada saat ini adalah strategi *Weaknesses-Threats*. Pemilihan strategi tersebut disebabkan karena nilai TAS strategi W-T termasuk yang paling tinggi yaitu sebesar 7,53. Sedangkan strategi *defensive-infrastructure cost* memiliki nilai TAS 7,35. Selanjutnya, alternatif strategi *offensive-market penetration* mendapatkan nilai total sebesar 7,32, sedangkan untuk pilihan alternatif strategi lainnya yaitu strategi *quality of human resources* dengan nilai TAS 7,22 serta alternatif strategi terakhir yaitu alternatif strategi *repositioning-establish cooperation* dengan nilai TAS sebesar 6,96. Pemilihan strategi lainnya yang dianggap tidak cocok dilakukan oleh CV. Multiguna saat ini dapat disebabkan oleh beberapa alasan maupun faktor, antara lain yaitu sebagai berikut.

**a. Strategi *defensive-infrastructure cost***

Sebenarnya strategi ini sudah dilakukan akan tetapi modal yang dimiliki sendiri ternyata belum cukup untuk memenuhi ketersediaan sarana prasarana yang cukup untuk operasional dan produksi. Hal ini disebabkan karena harga dari mesin yang cukup mahal, sehingga harus meminjan tambahan modal.

**b. Strategi *repositioning-establish cooperation***

Sebelumnya perusahaan sudah berusaha untuk tetap menjalin hubungan yang baik pada penyedia bahan baku produk, sama halnya dengan pihak penyedia. Akan tetapi, karena permintaan bahan baku yang melebihi jumlah seharusnya dan dalam waktu yang singkat, terjadi kesalahpahaman sehingga hubungan keduanya tidak seharmonis sebelumnya.

**c. Strategi *quality of human resources***

Sebelumnya, CV. Multiguna telah memiliki 45 tenaga kerja yang diketahui mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Proses rekrutmen sendiri juga sudah sesuai kualifikasi pendidikan, yaitu lulusan SMA dan D3. Sementara, disisi lain perusahaan juga membutuhkan tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan yang sesuai, terutama untuk mengatasi masalah keuangan dan administrasi serta pemasaran produk.

**d. Strategi *offensive-market penetration***

Strategi ini kurang sesuai jika diterapkan oleh perusahaan, dimana sebelumnya CV. Multiguna dikenal dengan produk pakaian muslimahnya yang memiliki ciri khas berbahan baku spandek rayon, dengan berbagai model, seperti kaos, jilbab dan rok. Jika harus memperkenalkan produk baru lagi dikhawatirkan akan kesulitan karena harus memperkenalkan produk barunya mulai dari nol lagi.

Adapun langkah-langkah strategi alternatif yang dapat dilakukan dalam pemilihan strategi *Weaknesses-Threats* yaitu sebagai berikut:

Pada tahun pertama yaitu tahun 2019 dapat dilakukan strategi:

- 1) Meningkatkan ketersediaan sarana seperti mesin produksi untuk mempermudah dan mengurangi ketergantungan terhadap tenaga manusia dengan melakukan peminjaman modal kepada perusahaan untuk membeli sarana mesin produksi yang lebih modern agar tidak menghabiskan waktu lama dalam hal produksi.
- 2) Memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dengan menggunakan modal milik sendiri untuk memperluas jangkauan distribusi barang dan dalam mempromosikan barang lebih gencar lagi dengan memperhatikan kepribadian konsumen tertentu.

Pada tahun kedua atau tahun 2020 yaitu,

- 1) Menjalani kerjasama yang baik dengan penyedia bahan baku dengan tetap mengutamakan kualitas dan harga demi kepuasan pelanggan.

Pada tahun ketiga atau tahun 2021 dapat:

- 1) Merencanakan strategi pemasaran lebih intensif lagi, baik melalui media elektronik, media sosial, iklan maupun potongan harga dan cuci gudang.

Pada tahun keempat atau tahun 2022:

- 1) Melakukan produksi pakaian dengan berbagai model sesuai kebutuhan masyarakat dengan tetap memberikan pelayanan terbaik.
- 2) Terus menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan memasok bahan-bahan dengan kualitas tinggi.
- 3) Meningkatkan pemasaran produk dengan lebih maksimal lagi dengan menawarkan keunggulan produk yang tidak dimiliki perusahaan lainnya.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan faktor-faktor lingkungan internal yang dimiliki CV. Multiguna Safirah *Collection* terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Adapun kekuatan yang dimiliki oleh Safirah *Collection* antara lain, meliputi tenaga kerja yang profesional dalam produksi, hubungan antara karyawan yang baik, memiliki prasarana yang mencukupi, model sesuai tren pasar, produk awet, harga sesuai dengan mutu produk, kebijakan penjualan bisa langsung diputuskan, modal awal milik sendiri dan keputusan bisa langsung diambil. Sedangkan untuk kelemahan yang dimiliki CV. Multiguna meliputi, kurangnya pendidikan yang dimiliki karyawan, mesin masih tergantung pada manusia, variasi model masih sedikit, harga pesaing lebih murah, strategi promosi kurang variatif, pemilik tidak turun langsung ke penjualan, keuntungan yang di peroleh tidak optimal dan struktur organisasi masih lemah.
2. Adapun faktor-faktor eksternal yang dimiliki CV. Multiguna antara lain yaitu peluang dan ancaman yang jika tidak dimanfaatkan dengan baik dapat membahayakan perusahaan. Peluang yang dimiliki antara lain, adanya bantuan pemerintah dalam membantu perusahaan mikro, perubahan gaya hidup masyarakat saat ini, dukungan masyarakat sekitar pada perusahaan, semakin berkembangnya teknologi dan hubungan dengan pemasok yang baik, serta pangsa pasar yang cukup tinggi. Kemudian untuk ancaman yang dapat membahayakan posisi perusahaan adalah krisis ekonomi global, kenaikan harga BBM, perkembangan desain produk masih perlu diperhatikan, teknologi pemasaran yang semakin berkembang menyebabkan

pesaing meniru model produk, kenaikan harga bahan baku pakaian dan banyaknya persaingan industri pakaian.

3. Berdasarkan data volume penjualan produk CV. Multiguna diketahui bahwa pada tahun 2017 CV. Multiguna memiliki pangsa pasar relatif 43,5%, namun demikian jika dilihat dari data *market growth* menunjukkan nilai sebesar -13,5% di tahun 2017. Hasil analisis SWOT menunjukkan CV. Multiguna berada pada **posisi kuadran empat (*Weaknesses-Threats*)** dan posisi perusahaan berdasarkan matrix BCG berada pada **posisi kuadran *dogs***.
4. Hasil analisis matrix QSPM diperoleh alternatif strategi yang dirasa cocok dan sesuai untuk dilakukan dalam waktu dekat oleh CV. Multiguna yaitu strategi Weaknesses-Threats.
  - a. Strategi *Weaknesses-Threats*

Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana terutama mesin yang digunakan dalam hal produksi, dengan memanfaatkan modal sendiri untuk membeli mesin yang lebih modern sehingga tidak sepenuhnya menggunakan tenaga dan kemampuan manusia secara langsung. Strategi selanjutnya yang dapat dilakukan adalah mengkaji kembali syarat-syarat dan kualifikasi pendidikan serta pengalaman dalam perekrutmen karyawan, sehingga diharapkan dapat meminimalkan kesalahan dan kinerja karyawan. Selain itu, keuntungan yang masih belum optimal dapat ditingkatkan dengan menjalin kerjasama dengan perusahaan penyedia bahan baku produk dan gencar memasarkan produk melalui teknologi modern, seperti media social.

## 6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan pada penelitian ini, maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Alternatif strategi *Weaknesses-Threats* dapat berjalan dengan lancar dan sesuai harapan jika CV. Multiguna benar-benar meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada dengan memanfaatkan dan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki, dapat memenuhi kebutuhan pasar, dengan tetap menjaga kualitas produk serta memperhatikan proses perekrutan SDM yang ada agar memiliki kinerja yang tinggi.
2. Diharapkan CV. Multiguna merencanakan dan menerapkan strategi yang sudah ada untuk lebih meningkatkan volume penjualan produk pakaian agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing di pangsa pasar.
3. Bagi penelitian selanjutnya perlu melakukan penelitian yang sama dengan obyek dan sampel berbeda, untuk memperkuat hasil penelitian ini agar lebih akurat.



## DAFTAR PUSTAKA

- Brusman, M. Y. S. & Gunardi, S. 2014. Analisis Portopolio Produk Pada PT> Asuransi Umum Bumi Putramuda 1967 Cabang Lampung Menggunakan Matriks *Boston Counsoulting Group* (BCG). *Universitas Bandar Lampung*. 141-161.
- David, F.R. 2004. "Manajemen Strategi. Edisi Sembilan. Jakarta.
- David, F.R. 2004. "majemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh". PT. Pernhalindo. Jakarta.
- David, F.R. 2007. *Strategi Management concept. Nineth Edition*. McMillan. Australia.
- Fadhil, M. 2016. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Kerja Industri Makassar. *Jurnal Perspektif p- ISSN: 2355-0538 | Vol.01, Nomor 01 | Juli, 2016*.
- Filbert, E., Zaman, A.N, Prabowom A.R, Nabila, F. & Chalifah, R.D. 2018. Kajian Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Konveksi "Scout Shop" Di Cibubur. Seminar dan Konferensi Nasional IDEC ISSN: 2579-6429 2018 Surakarta, 7-8 Mei.
- Gitosudarmo, I. 2001. Manajemen Strategi BPFE Yogyakarta. *Yogyakarta*.
- Hasiani, F. 2015. Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pengaruhnya Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Kabupaten Pelalawan. *Jom FEKON Vol. 2 No. 2 Oktober 2015*.
- Hutama, H.J. 2015. Analisis Dan Perumusan Strategi Pemasaran Pada Ukm Batik Jawa Anggun Pekalongan Menggunakan Analisis SWOT dan AHP. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Diponegoro.
- Jouch, L. R. & William, F. G. 1998. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan. *Erlangga. Jakarta*.
- Kempa, S. & Jesica, J. 2016. Analisis Strategi Bisnis Pada Click Fashion. *Agora Vol. 4, No. 2, (2016)*
- Kotler, P. 2001. Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Salemba Empat. *Jakarta*.
- Kotler, P. 2009. Manajemen Pemasaran. Edisi ke Tiga Belas. Erlangga. *Jakarta*.
- Lestari, P.A. 2010. Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah Pakaian Muslim (Studi Kasus pada UKM Pakaian Muslim Galis Design, Bogor, Jawa Barat). Skripsi: Program Sarjana Manajemen

Penyelenggaraan Khusus Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.

- Nuary, N.S. 2016. Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan Analisis Swot Pada Pt. Super Sukses Motor Banjarmasin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol 2, No 1, Maret 2016, hal 30 – 42
- Nurvilda, D., Harisudin, M., & Andi, R. K. 2015. Strategi Pemasran Benih Tomat Varietas Kaliurang Oleh Balai Pengembangan Perbaikiakan Tanaman Pangan dan Harikultura Daerah Istimewa Yogyakarta. *Uneversitas Sebela Maret*. 84-96.
- Prasetya, Y. W., Yulianto, E. & Sunarti. 2016. Perumusan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Matriks *Boston Counsoulting Group* (BCG) dan Matriks TOWS-K. *Universitas Brawijaya*. 170-176.
- Purba, R.P E.C. & Kusumadmo, E. 2015. Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix) Di Nimco Indonesia. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Purwanto, I. 2008. *Manajemen Strategi*. CV. Ryama Widya. Bandung.
- Putra, Z.F.S., Sholeh, M., & Widyastuti, N. 2014. Analisis Kualitas Layanan Website BTKP-DIY Menggunakan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Jarkom*.
- Rahardian, R. 2011. Pengaruh Trust Dan Commitment Terhadap Relationship Quality Studi pada Perusahaan Pasangan Usaha PT. XYZ (Sebuah Lembaga Keuangan Non Bank). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* | Tahun 4, No. 3, Desember.
- Rangkuti, F. 2014. *SWOT Balanced Scorecard*. Cetakan Keenam. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2008. *Analisis SOWT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sarjono, H., Kuncoro, E. 2013. Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) Untuk Memenangkan Strategi Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi di Kopertis Wilayah III – DKI Jakarta). *Binus Business Review* Vol. 4 No. 1 Mei 2013: 414-422
- Setyorini, H., Effendi, M. & Santoso, I. 2016. Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* Volume 5 Nomor 1: 46-53.

- Sevilla, C. G., Jesus, O. A., Twila, G. P., Bella, P. R., & Gabriel, G. U. 2007. *Research Methods*. Rex Printing Company. *Quezon City*.
- Simbar, V. & Krisnaldi, I. 2013. *Optimalisasi Bisnis Towersharing*. *Universitas mercubuana*.
- Soemantri, A., & Muhidin, S. 2006. "Aplikasi Statistika Dalam penelitian". Bandung : Pustaka Setia.
- Stanton, W. J. 2001. Prinsip Pemasaran. *Erlangga*. *Jakarta*.
- Sukardjono, E. 2005. Analisis Strategi Bersaing Penjualan Produk Pakaian Pedagang-Pedagang Di Pasar Parung Panjang Bogor Terhadap Pedagang Di Pasar Lain. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*.
- Vici, V. Y. 2018. Pengaruh Harga, Gaya Hidup Dan Variasi Produk Terhadap Minat Beli Masyarakat Pada Pasar Tradisional Petisah Medan (Studi pada calon konsumen dan konsumen pakaian wanita). Skripsi: Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara Medan.
- Wibowo, D.H., Arifin & Sunarti. 2015. Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 29 No.1 Desember 2015
- Yanti, N.W.S.E & Sudirman, I.W. 2017. Pengaruh Kurs Dollar Amerika Serikat, Inflasi, Dan Harga Ekspor Terhadap Nilai Ekspor Pakaian Jadi Indonesia. *E-Jurnal EP Unud*, 6 [3]: 362-386.
- Yanwar, S.P. 2013. *Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG)*, Pada Sepeda Motor Merek Honda. *STIE AMA Salatiga*.
- Yuliana. 2015. Pengaruh Variasi Produk Dan Display Layout Terhadap Minat Konsumen Muslim Di Toko Bandeng Juwana Elrina Semarang. Skripsi: Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.





P2	Sig. (2-tailed)	.567	.339	.417	.288	.181	.359	.444	.952	.581
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P3	Pearson Correlation	.034	.154	.112	.244	.231	.172	-.129	.107	-.206
	Sig. (2-tailed)	.823	.314	.462	.106	.127	.259	.400	.485	.175
P4	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	-.101	.343(*)	.198	-.015	.244	.121	.246	-.011	.226
P5	Sig. (2-tailed)	.510	.021	.193	.921	.106	.428	.103	.942	.136
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
P6	Pearson Correlation	.171	.012	.186	.254	.204	.022	-.172	.331(*)	-.036
	Sig. (2-tailed)	.263	.937	.222	.092	.179	.885	.260	.026	.817
A1	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.237	.232	.062	-.295(*)	.344(*)	.157	-.225	.315(*)	-.132
A2	Sig. (2-tailed)	.117	.126	.688	.049	.021	.303	.137	.035	.388
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
A3	Pearson Correlation	.038	.389(**)	.300(*)	-.003	.481(**)	.265	-.272	.248	.124
	Sig. (2-tailed)	.804	.008	.045	.986	.001	.079	.071	.100	.418
A4	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	-.114	.075	.113	.171	.249	.056	.113	.004	.198
A5	Sig. (2-tailed)	.456	.626	.460	.262	.099	.713	.460	.980	.193
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
A6	Pearson Correlation	.092	.218	.125	.008	.022	-.153	.031	.314(*)	.208
	Sig. (2-tailed)	.546	.150	.412	.958	.887	.316	.842	.036	.170
A7	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.193	.565(**)	.250	.102	.330(*)	.399(**)	-.012	.403(**)	.251
A8	Sig. (2-tailed)	.203	.000	.098	.505	.027	.007	.940	.006	.096
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
A9	Pearson Correlation	.179	.052	-.014	.214	.071	.339(*)	-.188	.180	.293
	Sig. (2-tailed)	.239	.733	.929	.158	.641	.023	.215	.235	.050
A10	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.277	.066	-.213	.331(*)	.055	.252	.198	-.072	.156
A11	Sig. (2-tailed)	.066	.665	.159	.026	.721	.095	.192	.637	.306

A6	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	-.125	.345(*)	.120	.101	.082	.126	.041	.014	.142
	Sig. (2-tailed)	.413	.020	.433	.511	.594	.409	.789	.927	.351
TOTALS KOR	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pearson Correlation	.372(*)	.634(**)	.324(*)	.321(*)	.525(**)	.400(**)	.050	.496(**)	.334(*)
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.030	.032	.000	.007	.747	.001	.025
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 2. Hasil Uji Reliabilitas

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	45	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	30