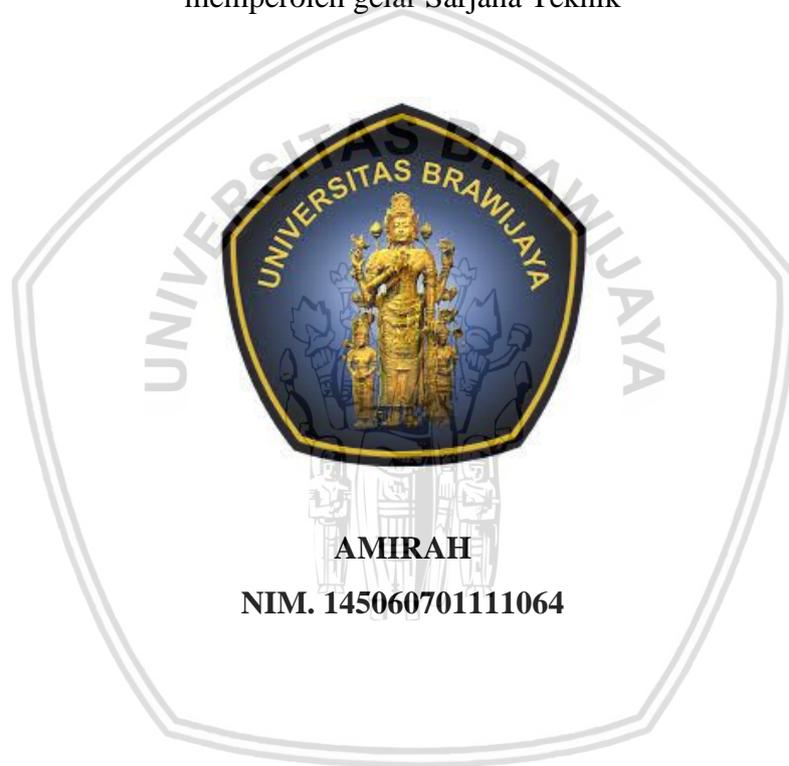


**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK BUSANA MEREK
NIZAR BERDASARKAN BAURAN PEMASARAN DAN KONDISI
PERSAINGAN PASAR**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**AMIRAH
NIM. 145060701111064**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2018**



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

JL. Mayjen Haryono 167, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-587710, 587711; Fax : +62-341-551430
<http://industri.ub.ac.id> E-mail : industri@ub.ac.id

SURAT KETERANGAN ANTI PLAGIASI

Nomor: 075/ CP / TI /2018

Bersama dengan ini kami:

Nama : Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT.

Jabatan : Petugas Pengecekan Plagiasi

Menjelaskan bahwa mahasiswa dibawah ini:

Nama : Amirah

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Produk Busana Merek Nizar Berdasarkan Bauran Pemasaran dan Kondisi Persaingan Pasar

Telah melakukan pengecekan plagiasi makalah tugas akhir pada aplikasi Turnitin dengan hasil:

Bab I - Bab V : 15%

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya. Atas perhatian kami sampaikan terima kasih.

Mengetahui
Ketua Jurusan


Oyong Novareza, ST., MT., Ph. D
NIP. 19741115 200604 1 002

Malang, 4 Juni 2018
Petugas


Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT.
NIP. 198905192015041002





UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM SARJANA



SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI

Nomor : 075/CP/ TI / 2018

Sertifikat ini diberikan kepada :



Amirah

Dengan Judul Skripsi :

Penentuan Strategi Pemasaran Produk Busana Merek Nizar Berdasarkan Bauran Pemasaran dan Kondisi Persaingan Pasar

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi $\leq 20\%$, dan dinyatakan Bebas dari Plagiasi pada tanggal 4 Juni 2018

Ketua Jurusan Teknik Industri

Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D

NIP. 19741115 200604 1 002

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Penentuan Strategi Pemasaran Produk Busana Merek Nizar Berdasarkan Bauran Pemasaran dan Kondisi Persaingan Pasar”** dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Kedua orang tua tercinta Bapak Hasan dan Ibu Aminah, serta saudara penulis Regina, Reza, Jihan dan Ramzy yang telah memberikan dukungan dan do'a sehingga proses pembuatan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. selaku Kepala Jurusan Teknik Industri.
4. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen, serta karyawan jurusan Teknik Industri yang telah membagi ilmu akademik maupun non akademik dan pengalaman hidup selama dalam perkuliahan.
6. Bapak Syarif Syafiq selaku pembimbing dari Nizar yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi ini
7. Ibu Sri Widiyawati, ST., MT., selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan arahan akademik.
8. Ibu Khodijah, Samia, Rozi dan Toyyar selaku keluarga penulis selama di Malang yang telah memberikan dukungan dan menemani proses pembuatan skripsi ini.
9. Syarova, Chadijah, Zahra, Luluk dan seluruh sahabat penulis yang telah memberikan dukungan dan masukan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini .
10. Nadey, Bella, Zakiyyah, Oemi, Aisyah dan Nadifa selaku sahabat penulis yang sudah memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan laporan skripsi.
11. Seluruh teman-teman Teknik Industri 2014 atas semangat, doa dan kerjasama selama ini

12. Semua pihak yang telah membantu selama proses skripsi sehingga laporan ini dapat terselesaikan.

Penulis berharap laporan ini dapat bermanfaat bagi masyarakat luas dalam menghadapi problematika pada teknologi yang semakin kompleks. Selain itu, penulis juga berharap laporan ini dapat berguna bagi pembaca dalam mencari referensi atau sumber untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Penulis menyadari laporan ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis memohon maaf dan akan menerima segala masukan yang diberikan untuk menyempurnakan laporan ini, sehingga dapat berguna bagi siapapun yang membacanya.

Malang, Juni 2018



Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xii
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Manajemen Strategi	9
2.3 Bauran Pemasaran	9
2.3.1 Produk (<i>Product</i>)	9
2.3.2 Harga (<i>Price</i>)	10
2.3.3 Promosi (<i>promotion</i>)	10
2.3.4 lokasi (<i>Place</i>)	11
2.4 <i>Porter's Five Forces</i>	12
2.5 Tipe Strategi	14
2.3.1 Strategi Intensif	14
2.3.1 Strategi Integrasi	15
2.3.1 Strategi Defensif	15
2.6 Kerangka Penyusunan Strategi	16
2.6.1 <i>Input stage</i>	16
2.6.1.1 <i>Competitive Profil Matrix</i>	17
2.6.1.2 <i>External Faktor Evaluation (EFE)</i>	18
2.6.1.3 <i>Internal Faktor Evaluation (IFE)</i>	19
2.6.2 <i>Matching stage</i>	20



2.6.2.1	SWOT Matrix	20
2.6.2.2	Internal-External (IE) Matrix	22
2.6.2.3	Grand Strategy Matrix.....	23
2.6.3	Decision stage	25
2.6.3.1	Quantitative Statagic Planning Matrix(QSPM).....	25
2.7	Analytical Hierarchy Process (AHP)	2
2.7.1	Kegunaan AHP	27
2.7.2	Prinsip AHP	28
2.7.3	Prosedur AHP	29
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Jenis Penelitian	31
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	31
3.3	Metode Pengambilan Data.....	31
3.4	Langkah-langkah penelitian.....	32
3.5	Diagram Alir Penelitian	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	37
4.1.1	Sejarah Perusahaan	37
4.1.2	Struktur Organisasi	38
4.1.3	Proses Produksi.....	39
4.1.3.1	Bahan Baku Produksi	39
4.1.3.2	Sarana Produksi	39
4.1.3.3	Proses Pengolahan Produk	40
4.1.4	Proses Pengiriman	41
4.1.4.1	Aliran Informasi	41
4.1.4.2	Aliran Material	41
4.1.5	Strategi Pemasaran Eksisting.....	42
4.2	Pengumpulan Data	43
4.2.1	Analisis Lingkungan Internal Perusahaan	42
4.2.1.1	Bauran Pemasaran	44
4.2.1.2	Deskripsi Responden	45
4.2.1.3	Rekapitulasi Hasil Kuesioner	46
4.2.2	Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	47
4.2.2.1	Porter's Five Forces	47

4.2.2.2	Identifikasi Lingkungan Makro Industri.....	48
4.2.2.3	Analisis <i>Porter's Five Force</i>	49
4.2.2.4	Rekapitulasi <i>Porter's Five Force</i>	58
4.2.3	<i>Competitive Profil Matrix</i>	59
4.2.3.1	Analisis CPM	60
4.3	Pengolahan Data	63
4.3.1	Pembobotan Menggunakan AHP	63
4.3.1.1	Perhitungsn <i>Eigen Vector</i>	63
4.3.1.2	Perhitungan Konsistensi.....	65
4.3.1.3	Rekapitulasi Pembobotan.....	66
4.3.2	<i>Input Stage</i>	69
4.3.2.1	<i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	69
4.3.2.2	<i>Ekternal Factor Evaluation Matrix</i>	71
4.3.2.3	Analisis CPM	72
4.3.3	<i>Matching Stage</i>	73
4.3.3.1	SWOT	73
4.3.3.2	<i>Grand Strategy Matrix</i>	77
4.3.3.3	<i>Internal-Eksternal Matrix</i>	79
4.3.4	<i>Decision Stage</i>	80
4.3.4.1	Penyaringan Strategi	80
4.3.3.2	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	83
4.4	Analisis dan Pembahasan	86
4.4.1	Segmen Pasar Eksisting.....	86
4.4.2	Analisis perilaku konsumen berdasarkan segmen usia.....	87
4.4.3	Strategi terpilih: penetrasi pasar	88
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Saran	94
DAFTAR PUSTAKA		95
LAMPIRAN		97





Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Dilakukan	8
Tabel 2.2	Contoh Competitive Profile Matrix	18
Tabel 2.3	Matrik Faktor Strategi External	19
Tabel 2.4	Matrik Faktor Strategi Internal	19
Tabel 2.5	<i>Quantitative Strategy Planning Matrix</i>	25
Tabel 2.6	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	28
Tabel 2.7	Matriks Perbandingan Kriteria	29
Tabel 2.8	Daftar Indeks Random Konsistensi	30
Tabel 4.1	Jumlah Operator dan Mesin pada Nizar	40
Tabel 4.2	Tabel Pernyataan Bauran Pemasaran.....	44
Tabel 4.3	Rekap Rata-Rata Hasil Kuesioner	46
Tabel 4.4	Elemen Pernyataan <i>Porter's Five Forces</i>	47
Tabel 4.5	Penilaian Subfaktor Ancaman Pendetang Baru.....	49
Tabel 4.6	Penilaian Subfaktor Kekuatan Penawaran Pembeli.....	53
Tabel 4.7	Penilaian Subfaktor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	55
Tabel 4.8	Penilaian Subfaktor Persaingan Antar Industri.....	56
Tabel 4.9	Penilaian Subfaktor Ancaman Produk Pengganti.....	57
Tabel 4.10	Rekap Penilaian <i>Porter's Five Forces</i>	58
Tabel 4.11	Penilaian <i>Advertising CPM</i>	60
Tabel 4.12	Penilaian <i>Price Competitiveness CPM</i>	60
Tabel 4.13	Penilaian <i>E-Commerce CPM</i>	61
Tabel 4.14	Penilaian <i>Company Experience CPM</i>	61
Tabel 4.15	Penilaian <i>Product Quality CPM</i>	62
Tabel 4.16	Penilaian <i>Distribution CPM</i>	62
Tabel 4.17	Penilaian <i>Brand Image CPM</i>	62
Tabel 4.18	Penilaian <i>Customer Loyalty CPM</i>	63
Tabel 4.19	Matriks Perbandingan Faktor Bauran pemasaran.....	64
Tabel 4.20	Matriks Ternormalisasi Faktor Bauran pemasaran.....	66
Tabel 4.21	Matriks Perhitungan Rata-Rata Faktor Bauran pemasaran	66
Tabel 4.22	Tabel <i>Random Index (RI)</i>	65
Tabel 4.23	Rekap Konsistensi Rasio Faktor dan Subfaktor	66
Tabel 4.24	Rekap Bobot Faktor dan Subfaktor Bauran Pemasaran	67

Tabel 4.25 Rekap Bobot Faktor dan Subfaktor <i>Porter's five forces</i>	68
Tabel 4.26 Rekap Bobot Global Critical success factors pada CPM	69
Tabel 4.27 <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	70
Tabel 4.28 <i>Eksternal Factor Evaluation Matrix</i>	71
Tabel 4.29 Penilaian <i>Competitive Profile Matrix</i>	72
Tabel 4.30 <i>Strengths dan Opportunities</i>	73
Tabel 4.31 <i>Weaknesses dan Opportunities</i>	74
Tabel 4.32 <i>Strengths dan Threats</i>	75
Tabel 4.33 <i>Weaknesses dan Threats</i>	77
Tabel 4.34 Skor <i>Porter's Five Forces</i>	78
Tabel 4.35 Penyaringan Strategi.....	81
Tabel 4.36 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	84
Tabel 4.37 Segmen Nizar Saat Ini	86
Tabel 4.38 Analisis kecenderungan konsumen berdasarkan segmen eksisting	92



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Persentase kontribusi PDB ekonomi kreatif menurut subsektor.....	2
Gambar 1.2	Kendala yang dihadapi usaha/perusahaan ekonomi kreatif.....	2
Gambar 1.3	Persentase pengetahuan konsumen terhadap produk Nizar.....	3
Gambar 1.4	Persentase kondisi produk berdasarkan bauran pemasaran.....	3
Gambar 1.5	Persentase kompetitor NIZAR.....	4
Gambar 2.1	<i>Porter's Five Forces</i>	12
Gambar 2.2	Kerangka penyusunan strategi.....	16
Gambar 2.3	Diagram analisis SWOT.....	21
Gambar 2.4	Diagram analisis IE.....	23
Gambar 2.5	Diagram analisis <i>Grand Strategy Matrix</i>	24
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian.....	36
Gambar 4.1	<i>Logo Nizar</i>	37
Gambar 4.2	Struktur organisasi Nizar.....	38
Gambar 4.3	Aliran proses produksi.....	40
Gambar 4.4	Contoh pakaian nizar.....	43
Gambar 4.5	Jenis kelamin responden.....	45
Gambar 4.6	Usia responden.....	45
Gambar 4.7	Tempat tinggal responden.....	45
Gambar 4.8	Pekerjaan responden.....	49
Gambar 4.9	Identifikasi lingkungan mikro industri.....	48
Gambar 4.10	Diagram alur distribusi Nizar.....	52
Gambar 4.11	Persentase peningkatan penjualan.....	78
Gambar 4.12	Posisi Nizar berdasarkan <i>Grand Strategy Matrix</i>	79
Gambar 4.13	Posisi Nizar berdasarkan IE matriks.....	80





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner bauran pemasaran	97
Lampiran 2	Kuesioner <i>Porter's five forces</i>	99
Lampiran 3	Kuesioner <i>Competitive Profile Matriks</i>	101
Lampiran 4	Pembobotan faktor internal dan eksternal.....	103
Lampiran 5	Hasil pembobotan AHP	109
Lampiran 6	Hasil kuesioner bauran pemasaran.....	117
Lampiran 7	Hasil kuesioner <i>Competitive Profile Matrix</i>	119





Halaman ini sengaja dikosongkan



RINGKASAN

Amirah, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, April 2018, *Analisis Strategi Pemasaran Produk Busana Merek Nizar Berdasarkan Bauran Pemasaran dan Kondisi Persaingan Pasar*, Dosen Pembimbing: Rahmi Yuniarti.

Salah satu perusahaan yang bergerak pada industri busana muslim untuk pria adalah merek pakaian Nizar. Pabrik utama Nizar terletak di Pasuruan, Jawa Timur. Produk Nizar terdiri dari beberapa tipe baju yakni *body fit, classic, casual, signature, limited, regular*, dan *kids*. Saat ini Nizar tengah fokus terhadap perancangan strategi pemasaran, media pemasaran seperti media *online facebook* hingga *website*, serta media cetak baik dengan memanfaatkan brosur, pamflet hingga *billboard* telah dilakukan. Namun berdasarkan hasil survei yang dilakukan sebanyak 63% responden belum mengetahui produk Nizar. Produk Nizar diakui konsumen memiliki kualitas dan beragam desain yang dapat dipilih, namun untuk akses atau kemudahan mendapatkan produk masih perlu ditingkatkan. Selain itu daya saing perusahaan dapat menjadi ancaman karena keberadaan kompetitor baju muslim. Kompetitor Nizar yang lebih dikenal adalah merek pakaian muslim seperti Rabbani dan Tasmatas.

Maka dari itu perlu dilakukan perencanaan strategi pemasaran yang tepat. Pada penelitian ini dalam penentuan strategi pemasaran menggunakan pendekatan bauran pemasaran *product, price, promotion, dan place* (4P) untuk menganalisa kondisi internal dan *Porter's five forces* untuk menganalisa kondisi eksternal perusahaan. Selain itu, untuk mengetahui posisi Nizar bila dibandingkan dengan kompetitor maka digunakan *Competitive Profile Matriks* (CPM). Data-data yang telah dikumpulkan diberikan bobot dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah mendapatkan data internal dan eksternal perusahaan maka tahap kedua yang dilakukan ialah pencocokan dengan menggunakan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats* (SWOT). Selain SWOT, juga digunakan analisis Internal-Eksternal matriks yang digunakan sebagai metode kuantitatif penentuan strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal, juga digunakan *Grand Strategy Matrix* sebagai alat untuk membangkitkan strategi. Selanjutnya alternatif strategi dipilih dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan terakhir dilakukan analisis strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa strategi yang tepat digunakan oleh Nizar berdasarkan bauran pemasaran dan kondisi persaingan pasar adalah strategi penetrasi pasar dengan nilai pada QSPM sebesar 15.984. Strategi penetrasi pasar yang ditawarkan kepada Nizar berupa peningkatan kesadaran konsumen dengan *digital marketing* dan strategi untuk meningkatkan minat konsumen membeli produk Nizar baik untuk *retailer* ataupun *end user*.

Kata Kunci: AHP, CPM, IE Matrix, Penetrasi Pasar, *Porter's Five Forces*, SWOT, QSPM



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Amirah, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, April 2018, Marketing Strategy Analysis of Nizar Clothing Brand Based on Marketing Mix and Condition of Market Competition, Academic supervisor: Rahmi Yuniarti

One of the companies engaged in the Muslim clothing industry for men is Nizar clothing brand. Nizar's main factory is located in Pasuruan, East Java. Nizar products consist of several types of clothes that is body fit, classic, casual, signature, limited, regular, and kids. Currently Nizar is focusing to develop market segment by using online media like facebook and website, and hard media by using brochures, pamphlets and billboards have been done before. However, the survey results conducted as much as 63% of respondents do not know Nizar products. Consumers Nizar recognized That the product have a good quality and lot of variety of designs to choose, but for access or extension of the product still needs to be improved. In addition, competitiveness can be a problem because of the remains of other Muslim clothes. More well-known brands that's can become main competitor for Nizar is another Muslim clothing brand like Rabbani or Tasmatas.

Therefore it is necessary to plan the appropriate strategy. In this research, for determining the strategy are using marketing mix which consist of product, price, promotion, and place (4P). Five Porter's approach are used to analyze the company's external condition. In addition, to know the position of Nizar when compared with competitors are using Competitive Profile Matrix (CPM). The collected data is provided using Analytical Hierarchy Process (AHP). After obtaining the internal and external data of the company, then the matching stage can be done by using analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT). In addition to SWOT, it also used Internal-External matrix as a quantitative method based on internal and external conditions, as well as Grand Strategy Matrix. Alternative strategic are selected using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) and lastly do a strategy that can be applied by the company.

Research shows that the strategy used by Nizar based on internal and external is a market penetration with a value on QSPM is 15.984. Market penetration strategy offered to Nizar is to raise consumer awareness with digital marketing, and increase consumer interest in buying Nizar products by giving discount.

Keywords: AHP, CPM, IE *Matrix*, Market Penetration, *Porter's Five Forces*, SWOT, QSPM



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I PENDAHULUAN

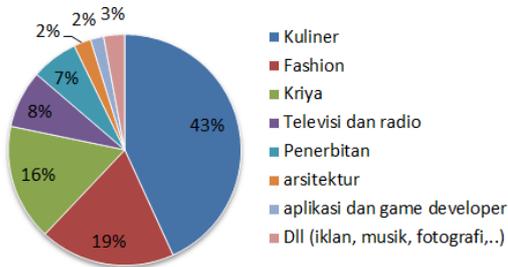
Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hal-hal yang mendasari penelitian ini. Dari latar belakang tersebut masalah dapat teridentifikasi kemudian permasalahan tersebut dirumuskan dalam suatu rumusan masalah dan tujuan penelitian. Selain itu pada bagian pendahuluan ini juga akan disebutkan manfaat yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan teknologi dan mudahnya arus informasi menjadikan persaingan antar pelaku bisnis semakin kompetitif, perusahaan pun semakin dituntut untuk tetap bertahan dalam dinamika bisnis dengan melakukan inovasi dan menciptakan keunikan dan nilai lebih sehingga mampu bertahan dan memiliki daya saing yang tinggi di pasar global. Disamping itu, target untuk memenangkan pasar adalah sebuah keharusan bagi pelaku bisnis apabila ingin tetap bertahan dalam persaingan bisnis, sehingga sangat penting bagi setiap perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat. Riset pemasaran yang tepat mampu menghasilkan formulasi strategi yang tepat pula. *American Marketing Association* (AMA) mendefinisikan riset pemasaran sebagai fungsi yang menghubungkan konsumen, pelanggan, dan masyarakat umum dengan pemasar melalui informasi. Informasi ini digunakan untuk mengidentifikasi, menentukan peluang dan masalah, merumuskan, menyempurnakan, mengevaluasi, memantau kinerja, dan menyempurnakan pemahaman mengenai pemasaran sebagai sebuah proses serta pemahaman atas cara-cara yang dapat membuat aktivitas pemasaran lebih efektif.

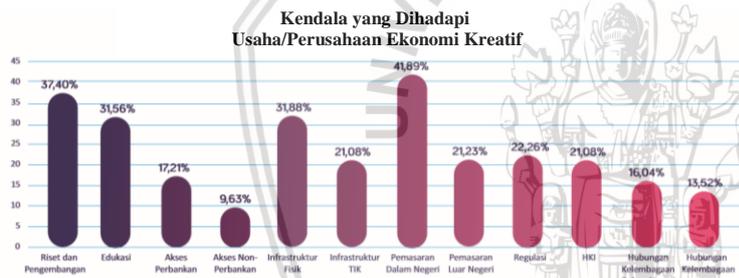
Salah satu industri yang kian menjadi target para pelaku bisnis dalam menarik minat konsumen dan menyediakan produk yang sesuai dalam waktu yang cepat salah satunya adalah industri busana. Persentase kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) sektor ekonomi yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 menunjukkan bahwa tahun 2016 sektor busana menduduki peringkat kedua penyumbang perekonomian Indonesia pada sektor ekonomi kreatif yakni sebesar 19%. Kondisi ini menunjukkan bahwa subsektor busana memiliki kontribusi yang cukup besar dan memberikan peluang dalam menarik tenaga kerja dalam jumlah besar serta profit perusahaan yang dapat terus meningkat apabila dilakukan pengembangan.

Persentase Kontribusi PDB Ekonomi Kreatif Menurut Subsektor



Gambar 1.1 Persentase kontribusi PDB ekonomi kreatif menurut subsektor
Sumber: Riset Badan Ekonomi Kreatif (2016)

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Badan Ekonomi Kreatif pada tahun 2016, industri busana menduduki peringkat kedua sebagai penyumbang ekonomi di Indonesia, peringkat pertama adalah kuliner sedangkan peringkat ketiga adalah kriya. Badan Ekonomi Kreatif juga melakukan riset terkait permasalahan yang dihadapi oleh sektor ekonomi kreatif, permasalahan tertinggi yang dihadapi ialah pemasaran dengan persentase 41.89%. Hasil riset permasalahan ekonomi kreatif ditunjukkan pada Gambar 1.2.

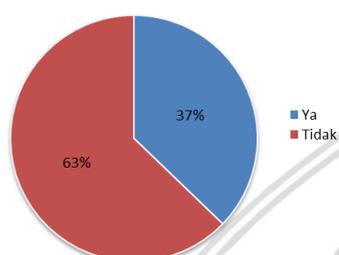


Gambar 1.2 Kendala yang dihadapi usaha/perusahaan ekonomi kreatif
Sumber: Riset Badan Ekonomi Kreatif (2016)

Salah satu perusahaan yang bergerak pada industri busana muslim untuk pria adalah merek pakaian Nizar. Pabrik utama Nizar terletak di Pasuruan, Jawa Timur. Produk Nizar terdiri dari beberapa tipe baju yakni *body fit*, *classic*, *casual*, *signature*, *limited*, *regular*, dan *kids*. Setiap tahunnya, Nizar selalu mengeluarkan model desain baju yang diterbitkan dalam katalog. Sistem penjualan *offline* yang saat ini diterapkan adalah *retailer* memesan baju yang ada pada katalog dalam jumlah banyak, kemudian pihak Nizar mengirimkan baju sesuai pesanan ke *retailer*. Selain dengan grosir, Nizar juga menjual secara eceran dengan membuka gerai sekaligus kantor yang terletak di Pasuruan. Selain dengan media *offline*, Nizar juga kerap menjual baju berbasis *e-commerce* dengan menggunakan *website*. Saat ini Nizar telah menjangkau beberapa kota di Indonesia mulai dari Jawa Timur hingga Nusa Tenggara Timur. Saat ini Nizar tengah fokus terhadap perancangan strategi pemasaran, media-media pemasaran seperti media *online* yakni dengan memanfaatkan

facebook hingga *website*, serta media cetak baik dengan menggunakan brosur pamflet hingga *billboard* telah dilakukan. Agar pemasaran yang akan dilakukan berjalan lebih optimal, maka diperlukan sebuah penelitian dengan mempertimbangkan berbagai faktor. Untuk mengetahui kondisi Nizar saat ini, maka dilakukan survei pendahuluan agar permasalahan ataupun keunggulan Nizar dapat dikelompokkan. Survei pendahuluan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden yang dipilih secara acak atau *probability sampling* dengan cara *simple random sampling* yakni pemilihan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata dalam anggota populasi.

Apakah Anda Mengetahui Produk Nizar?



Gambar 1.3 Persentase pengetahuan konsumen terhadap produk Nizar

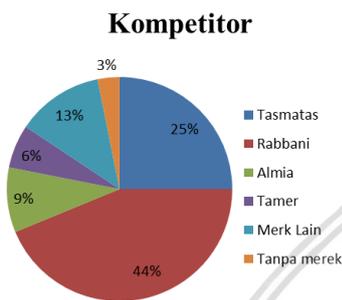
Berdasarkan riset pendahuluan yang dilakukan penulis dan direpresentasikan pada Gambar 1.3 terkait produk Nizar, sebanyak 63% responden belum mengetahui produk Nizar. Responden berasal dari beberapa provinsi di Indonesia seperti Denpasar, Pasuruan, Malang, Jakarta, Bandung, dan lain-lain. Di Pasuruan Nizar terbilang sudah mampu menguasai pasar, terbukti dari hasil kuesioner dengan mayoritas responden yang mengetahui Nizar berasal dari wilayah tersebut. Untuk wilayah barat seperti, Bandung dan Jakarta mayoritas responden lebih mengetahui merek baju muslim seperti merek Rabbani. Produk Nizar sudah diakui memiliki kualitas dan beragam desain yang dapat dipilih, namun untuk akses atau kemudahan mendapatkan produk masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut didasarkan oleh hasil survei pendahuluan yang dilakukan berdasarkan bauran pemasaran seperti pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Persentase kondisi produk berdasarkan bauran pemasaran

Namun yang menjadi permasalahan adalah daya saing perusahaan dapat menjadi ancaman karena keberadaan kompetitor baju muslim. Kompetitor Nizar yakni merek

pakaian muslim pria lainnya seperti Rabbani, Tasmatas, Al Miah, bahkan produk busana komersil yang bukan merupakan busana muslim pun dapat menjadi ancaman. Salah satu kompetitor Nizar adalah Tasmatas karena merek ini pun diproduksi di Jawa Timur, sama seperti merek Nizar. Selain itu, berdasarkan hasil survei, kompetitor yang paling banyak diketahui konsumen adalah Rabbani yang merupakan pakaian muslim yang sudah lama berada di pasar dan memiliki banyak gerai di Indonesia. Gambar 1.5 menjelaskan persentase pengetahuan konsumen akan produk busana muslim selain Nizar, sebesar 44% hasil kuesioner menyatakan mengetahui merek Rabbani selanjutnya adalah Tasmatas dengan nilai persentase 25%.



Gambar 1.5 Persentase kompetitor NIZAR

Maka dari itu, untuk tetap berada diatas kompetitor bahkan mengungguli kompetitor lainnya perlu dilakukan perencanaan strategi pemasaran yang tepat. Dalam penentuan strategi pemasaran, setiap perusahaan tentunya perlu memperhatikan penilaian konsumen terhadap produk yang digunakan untuk mengevaluasi produk sehingga diharapkan dengan adanya data tersebut dapat menentukan strategi yang tepat. Penilaian konsumen pada penelitian ini menggunakan pendekatan bauran pemasaran *product, price, promotion, dan place* (4P) sebagai atribut pada kuesioner konsumen untuk menangkap keinginan serta kondisi internal perusahaan. Bauran pemasaran merupakan suatu pendekatan taktis pada pemasaran yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkannya di pasar sasaran, maka dari itu untuk menilai respon pasar digunakan pendekatan ini. Sedangkan untuk kondisi eksternal perusahaan, pendekatan yang digunakan ialah analisis *Porter's five forces*. Pendekatan tersebut digunakan untuk mengetahui kondisi persaingan mikro industri serta kondisi persaingan pasar dengan memperhatikan lima aspek yang telah ditetapkan oleh Michael Porter. Lima aspek tersebut dapat menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat laba investasi melebihi modal, maka dari itu untuk menentukan strategi berdasarkan kondisi persaingan pasar menggunakan pendekatan *Porter's five forces*. Selain itu, untuk mengetahui posisi Nizar bila dibandingkan dengan kompetitor maka digunakan *Competitive Profile Matriks* (CPM).

CPM merupakan salah satu alat pada manajemen strategi yang dapat membantu menyelidiki dan memetakan posisi pesaing bila dibandingkan dengan perusahaan melalui faktor penentu keberhasilan. CPM dapat digunakan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis produk.

Sebelum memasuki tahap selanjutnya, data-data yang telah dikumpulkan akan diberikan bobot dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah mendapatkan data internal dan eksternal perusahaan maka tahap kedua yang dilakukan ialah pencocokan (*matching stage*) dengan menggunakan analisis *Strengths, weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT) untuk menentukan strategi berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman. Selain SWOT, juga digunakan analisis Internal-Eksternal matriks yang digunakan sebagai metode kuantitatif penentuan strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal, juga *Grand Strategy Matrix* yang terdiri dari sumbu X berupa posisi kompetitif dan sumbu Y yakni kondisi pertumbuhan pasar. Selanjutnya alternatif strategi dipilih dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM merupakan alat yang digunakan untuk memilih alternatif strategi yang diprioritaskan secara objektif. QSPM membandingkan beberapa strategi dengan kondisi perusahaan, sehingga strategi dengan skor terbanyak adalah strategi yang tepat digunakan oleh perusahaan.

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan yakni dalam penentuan strategi pemasaran sehingga dapat bersaing dan mengungguli kompetitor serta menjadi masukan mengenai kondisi perusahaan berdasarkan hasil survei yang dilakukan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Persentase ketidaktahuan konsumen akan produk Nizar lebih besar bila dibandingkan dengan konsumen yang mengetahui produk Nizar berdasarkan survei pendahuluan yang telah dilakukan.
2. Adanya kompetitor yakni produk baju muslim merek Tasmatas dan merek Rabbani seiring dengan perkembangan usaha busana di Indonesia.
3. Diperlukan suatu strategi pemasaran yang tepat bagi Nizar sehingga dapat meningkatkan pemasaran dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana penilaian konsumen mengenai produk Nizar dengan menggunakan pendekatan bauran pemasaran?
2. Bagaimana kondisi mikro serta persaingan perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Porter's five forces*?
3. Bagaimana posisi Nizar terhadap kompetitor dengan *Competitive Profile Matrix*?
4. Bagaimana strategi yang tepat dilakukan oleh Nizar berdasarkan hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui penilaian konsumen mengenai produk Nizar dengan menggunakan pendekatan bauran pemasaran.
2. Mengetahui kondisi mikro serta persaingan perusahaan dengan menggunakan analisis *Porter's five forces*.
3. Mengetahui posisi Nizar terhadap kompetitor dengan *Competitive Profile Matrix*.
4. Menentukan strategi yang tepat dilakukan oleh Nizar berdasarkan hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat. Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu untuk mendapatkan strategi tepat untuk meningkatkan penjualan serta mengetahui kondisi perusahaan bila dibandingkan dengan kompetitor.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori sebagai acuan yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan penelitian. Tinjauan pustaka digunakan sebagai pedoman agar pelaksanaan penelitian dapat terfokus pada tujuan yang diinginkan.

2.1 Penelitian Terdahulu

Landasan penelitian terdahulu adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang digunakan sebagai referensi atau acuan dalam penelitian ini. Penelitian yang menjadi referensi dalam penelitian ini adalah:

1. Poerwaningrum, Rahman dan Yuniarti (2015) melakukan penelitian tentang perumusan strategi pemasaran kripik singkong dengan pendekatan bauran pemasaran dan struktur pasar di Lumajang. Penelitian ini bertujuan untuk mempertahankan posisi *market challenger* dan dapat bersaing dengan industri kripik lainnya di Kabupaten Lumajang. Penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen strategi yaitu dengan metode SWOT dan QSPM untuk menentukan strategi terpilih serta *tools Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan faktor internal dan eksternal. Hasil dari penelitian ini adalah terpilihnya strategi pemasaran yang tepat sasaran guna meningkatkan pasar dan mempertahankan posisi *market challenger*.
2. Pharamita, Tama dan Ardianwiliandri (2017) Melakukan analisis strategi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Competitive Profile Matrix* (CPM), *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), analisis SWOT, matriks *Internal Eksternal* (IE) untuk merumuskan startegi yang tepat untuk guna meningkatkan penjualan produk Yoguku. Kemudian dilakukan pengambilan keputusan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Kemudian strategi terpilih digambarkan dengan bisnis kanvas model.
3. Setyasmono, Yuniarti dan Eunike (2017) melakukan perencanaan strategi *Supply Chain* dan pemasaran untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam segmen pasar majemuk. Penelitian ini berlokasi di PT Palko Sari Eka di Jakarta dengan menggunakan pendekatan manajemen strategi yaitu dengan metode AHP dan SWOT serta pembangkitan strategi pemasaran yang sesuai dengan perusahaan. Hasil

penelitian ini adalah dengan pengoptimalan *driver supply chain* dan strategi pemasaran guna meningkatkan daya saing perusahaan.

- Penelitian ini melakukan perencanaan manajemen strategi pemasaran dengan analisis kondisi internal berdasarkan bauran pasar dan matriks kompetitor serta analisis eksternal dengan menggunakan *Porter's five forces analysis* untuk menilai kondisi mikro serta kondisi persaingan pasar. Selanjutnya untuk menentukan nilai pembobotan dari masing-masing faktor digunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Selanjutnya strategi terpilih akan disortir untuk masuk ke tahap selanjutnya yakni *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Hasil penelitian ini berupa strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan berdasarkan kondisi internal dan eksternal.

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Dilakukan

No	Penulis	Metodologi Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil
1.	Poerwaningrum dkk. (2015)	Lokasi: Lumajang, Jawa Timur Metode pengumpulan data: <i>Interview</i> dan kuesioner Alat Analisis: SWOT, AHP dan QSPM, <i>Porter's Five Forces</i>	Mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi lingkungan mikro perusahaan yang sesuai dengan struktur pasar, menentukan strategi pemasaran untuk mempertahankan <i>market challenger</i>	Terpilihnya strategi pemasaran yang tepat sasaran guna meningkatkan pasar dan mempertahankan posisi <i>market challenger</i>
2.	Paramitha dkk. (2017)	Lokasi : PT. Kusuma Agrowisata Group. Metode pengumpulan data: <i>interview</i> , dokumentasi dan kuesioner Alat Analisis: SWOT, AHP, QSPM, CPM	Mengetahui faktor lingkungan yang mempengaruhi permintaan produk Yoguku, strategi pemasaran yang tepat pada PT. Kusumasatria Agrobio Taniperkasa	Perumusan strategi, untuk meningkatkan penjualan produk Yoguku serta gambaran <i>Model Business Canvas</i> perusahaan.
3.	Setyasmono dkk. (2017)	Lokasi : PT. Palko Sari Eka Metode pengumpulan data: <i>interview</i> , dokumentasi dan kuesioner Alat Analisis: SWOT dan AHP	Segmentasi pasar yang sesuai dengan perusahaan, mengembangkan <i>driver supply chain</i> dan pemasaran untuk daya saing perusahaan	Strategi guna meningkatkan daya saing perusahaan dengan <i>driver supply chain</i> dan strategi pemasaran
4.	Penelitian ini	Lokasi : Nizar Bordir pengumpulan data: <i>interview</i> , dokumentasi dan kuesioner Alat Analisis: <i>marketing mix</i> , <i>Porter's five forces</i> , CPM, SWOT, <i>Grand Strategy</i> , <i>IE Matrix</i>	Mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan serta kondisi kompetitor, menyusun strategi guna bersaing dengan industri lainya dengan memperhatikan pertumbuhan industri	Terpilihnya strategi penetrasi pada berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan serta mengetahui posisi perusahaan bila dibandingkan dengan kompetitor.

2.2 Manajemen Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Disebutkan oleh Rangkuti (2013) beberapa pakar seperti Chandler mendefinisikan strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Ataupun Hamel dan Prahalad yang menjelaskan bahwa strategi adalah tindakan yang bersifat inkremental dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

2.3 Bauran Pemasaran

Dalam pemasaran terdapat suatu strategi yang dinamakan bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran memiliki peranan penting dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan ke pasar. Setelah perusahaan menentukan strategi pemasaran kompetitifnya dengan tepat, maka perusahaan tersebut sudah siap merencanakan rincian bauran pemasaran. Menurut Kotler & Keller (2009) definisi bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar. Bauran pemasaran terdiri dari 4 P yakni *Product*, *Place*, *Price*, dan *Promotion*.

2.3.1 Product (Produk)

Produk menurut Kotler & Amstornng (2008) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Lima tipe produk sebagai berikut.

1. Manfaat inti (*Core Benefit*), merupakan manfaat dasar yang benar-benar dibeli oleh pelanggan
2. Produk dasar (*Basic Product*), para pemasar harus mengubah manfaat inti menjadi produk generik, yaitu versi dasar dari produk tersebut. Seperti hotel yang terdiri dari kamar yang disewakan.
3. Produk yang diharapkan (*Expected Product*), sekumpulan atribut dan kondisi yang biasanya diinginkan oleh pembeli ketika mereka membeli produk tersebut. Seperti

tamu hotel yang menginginkan ranjang yang bersih, lemari, sabun, dan lain sebagainya.

4. Produk yang ditingkatkan (*augmented product*), adalah layanan dan manfaat tambahan yang membedakan penawaran perusahaan satu dengan perusahaan lainnya.
5. Produk yang potensial (*potential product*), adalah transformasi ataupun peningkatan yang dihadapi oleh produk tersebut dimasa depan.

2.3.2 Price (Harga)

Dari sudut pandang pemasaran, harga merupakan satuan moneter yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atas penggunaan suatu barang ataupun jasa. Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan atau pendapatan untuk perusahaan, sedangkan ketiga unsur lainnya yakni produk, tempat dan promosi menyebabkan timbulnya biaya (Kotler, 2000). Menurut Alma (2008) Produsen harus pandai menetapkan kebijaksanaan harga, tinggi atau rendahnya harga harus berpedoman kepada keadaan atau kualitas barang, konsumen yang dituju dan suasana pasar.

2.3.3 Promotion (Promosi)

Promosi merupakan semua kegiatan yang dimaksudkan untuk menyampaikan dan mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberi informasi mengenai keistimewaan, kegunaan dan keberdayaannya, untuk mengubah sikap ataupun untuk mendorong orang-orang supaya bertindak (Tjiptono, 2008). Bauran promosi pemasaran terdiri dari lima macam, yaitu:

1. *Personal Selling*

Komunikasi langsung (tatap muka) antara penjual dan calon pelanggan untuk memperkenalkan suatu produk kepada calon pelanggan dan membentuk pemahaman pelanggan terhadap produk sehingga mereka kemudian mencoba dan membelinya.

2. *Mass Selling*

Merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak ramai. Jenis-jenis *Mass Selling* terdiri dari sebagai berikut.

a. Periklanan

Iklan merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan secara tidak langsung yang didasari berdasarkan informasi mengenai keunggulan suatu produk.

b. Publisitas

Publisitas adalah bentuk penyajian dan penyebaran ide barang dan jasa secara non personal.

c. *Sales Promotion*

Sales promotion adalah bentuk persuasi langsung yang melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk memacu pembelian produk dengan segera.

d. *Public Relation*

Public relation adalah upaya komunikasi menyeluruh dari suatu organisasi untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan ataupun sikap berbagai kelompok terhadap organisasi tersebut.

e. *Direct Marketing*

Direct marketing adalah sistem pemasaran yang bersifat interaktif yang memanfaatkan satu atau beberapa media iklan untuk menimbulkan respon yang terukur atau transaksi di sembarang lokasi.

2.3.4 *Place (Lokasi)*

Place menurut Alma (2008) adalah tempat atau lokasi yang dituju, bagaimana saluran distribusinya, berapa banyak saluran, dan kondisi para penyalur yang diperlukan. Kotler & Armstrong (2008) mengungkapkan bahwa saluran distribusi adalah suatu perangkat organisasi yang saling tergantung dalam menyediakan satu produk atau jasa untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Ada delapan saluran distribusi utama berdasarkan angora yang berpartisipasi dalam menyampaikan produk ke konsumennya, yakni:

1. *Direct distribution of consumer products*

Perusahaan mengirimkan produknya ke konsumen akhir tanpa melalui perantara, namun menggunakan tenaga penjual dari dalam perusahaan.

2. *Retail distribution of consumer products*

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui penjual eceran.

3. *Wholesale distribution of consumer products*

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui toko grosir untuk dijual kembali kepada konsumen akhir.

4. *Distribution through sales agents or brokers*

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui agen penjualan yang mewakili produsen dan menjualnya kepada toko grosir, penjual eceran atau keduanya.

5. *Distribution by agents to consumers and businesses*

Perusahaan mendistribusikan produknya melalui agen penjualan sebagai perantara penjualan yang mendistribusikan kepada konsumen dan konsumen bisnis.

6. *Direct distribution of business products*

Perusahaan mendistribusikan produknya secara langsung dari pabrik kepada pembeli industri.

7. *Wholesale distribution of industrial products*

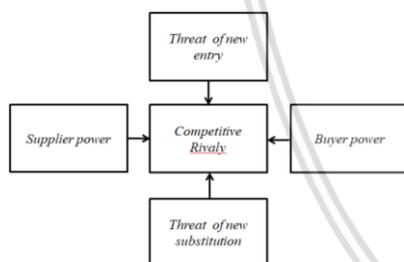
Toko grosir yang berfungsi sebagai perantara antara pabrik dan konsumen akhir.

8. *Wholesale distribution to business retailers*

Toko grosir berfungsi untuk menjual produk kepada konsumen *retail* dan perusahaan kecil sampai perusahaan menengah.

2.4 Porter's Five Forces

Analisis *Porter's five forces* ini biasanya digunakan untuk mengetahui dimana posisi perusahaan, apakah berada pada posisi yang sulit ataupun berada pada posisi yang puncak. Selain hal di atas, Analisis *Porter's Five Forces* digunakan untuk menganalisis faktor eksternal berupa persaingan di lingkungan industri. Komponen dari *Porter's Five Forces* dalam buku David (2011) adalah:



Gambar 2.1 Porter's Five Forces
Sumber: David (2011)

1. *Rivalry among competing firms*

Persaingan di antara perusahaan pesaing biasanya merupakan kekuatan paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang ditempuh oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya sejauh mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat dipenuhi dengan penghitungan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, memberikan layanan, memperluas jaminan, dan meningkatkan iklan. Intensitas persaingan di antara perusahaan pesaing cenderung meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah pesaing, karena pesaing menjadi lebih

setara dalam ukuran dan kemampuan, karena permintaan terhadap produk industri menurun, dan karena pemotongan harga menjadi umum.

2. *Potential Entry of New Competitors*

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, intensitas daya saing antar perusahaan meningkat. Hambatan untuk masuk, bagaimanapun, dapat mencakup kebutuhan untuk mendapatkan skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses terhadap bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak diinginkan, serangan balasan oleh perusahaan yang bercokol, dan potensi kejenuhan pasar. Meskipun banyak hambatan masuk, perusahaan baru kadang sumber daya pemasaran yang substansial. Oleh karena itu, strategi yang tepat adalah dengan mengidentifikasi perusahaan baru yang potensial memasuki pasar, untuk memantau strategi perusahaan saingan baru, untuk melakukan serangan balik sesuai kebutuhan, dan untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru memasuki pasar kuat, perusahaan *incumbent* umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk mencegah pendatang baru, seperti menurunkan harga, memperluas jaminan, menambahkan fitur, atau menawarkan penawaran khusus.

3. *Potential Development of Substitute Products*

Di banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti di industri lain. Contohnya adalah produsen wadah plastik yang bersaing dengan kaca, kertas karton, dan produsen aluminium. Produsen gula menghadapi tekanan serupa dari pemanis buatan. Besarnya tekanan persaingan yang berasal dari pengembangan produk pengganti umumnya dibuktikan dengan rencana saingan untuk memperluas kapasitas produksi, sama seperti jumlah penjualan dan pertumbuhan laba mereka.

4. *Bargaining Power of Suppliers*

Kekuatan tawar-menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di industri, terutama bila ada sejumlah besar pemasok, bila hanya ada beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau bila biaya penggantian bahan baku sangat mahal. Hal ini sering menjadi kepentingan terbaik dari kedua pemasok dan produsen untuk saling membantu dengan harga yang wajar, peningkatan kualitas, pengembangan layanan baru, pengiriman tepat waktu, dan mengurangi biaya persediaan, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak terkait. Di industri

yang semakin banyak, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasok terpilih dalam upaya untuk:

- a. Mengurangi biaya persediaan dan logistik
 - b. Mempercepat ketersediaan komponen berikutnya
 - c. Meningkatkan kualitas suku cadang dan komponen yang dipasok dan mengurangi tingkat cacat
 - d. Melakukan penghematan biaya
5. *Bargaining Power of Consumers*

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka mewakili kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan di industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan jaminan atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan kapan pun daya tawar konsumen cukup besar. Kekuatan tawar menawar konsumen juga lebih tinggi bila produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi. Jika demikian, konsumen sering dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesori ke tingkat yang lebih tinggi. Kekuatan tawar menawar konsumen bisa menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif.

2.5 Tipe Strategi

Dalam mengkaji strategi, perusahaan perlu mengetahui beberapa tipe strategi. Beberapa tipe strategi diterapkan pada perusahaan umumnya dikategorikan menjadi strategi intensif, strategi integrasi dan strategi diversifikasi (David, 2011):

2.5.1 Strategi Intensif

Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi ini mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Berikut merupakan macam-macam strategi intensif (David, 2011).

1. Penetrasi pasar

Strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Usaha penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan dengan melipatgandakan upaya pemasaran.

2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar terdiri dari pengenalan produk atau jasa yang ada pada saat ini ke wilayah geografis yang baru.

3. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan memperbaiki dan memodifikasi produk atau jasa yang ada pada saat ini. Strategi ini membutuhkan pengeluaran yang besar untuk melakukan penelitian dan pengembangan produk.

2.5.2 Strategi Integrasi

Strategi integrasi memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali terhadap distributor, pemasok dan pesaing. Strategi ini terdiri dari strategi integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi vertikal (David, 2011)..

1. Strategi integrasi kedepan

Strategi integrasi kedepan merupakan strategi yang berkaitan dengan usaha untuk mendapatkan kepemilikan atau kendali terhadap distributor. Salah satu strategi yang efektif dalam menerapkan strategi integrasi kedepan adalah perawalabaan.

2. Strategi integrasi kebelakang

Strategi integrasi kebelakang merupakan strategi yaitu mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap pemasok perusahaan. Strategi ini cocok digunakan apabila pemasok dari perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlampau mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

3. Strategi integrasi Vertikal

Strategi integrasi yaitu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan.

2.5.3 Strategi Defensif

Strategi defensif terbagi menjadi tiga tipe strategi seperti *retrenchment*, divestasi dan likuidasi.berikut merupakan penjelasan ketiga tipe strategi ini (David, 2011).

1. *Retrenchment*

Retrenchment terjadi apabila sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk memperbaiki kondisi penjualan dan laba yang menurun. Strategi ini digunakan guna memperkuat kompetensi khusus yang menjadi dasar suatu organisasi.

2. Divestasi

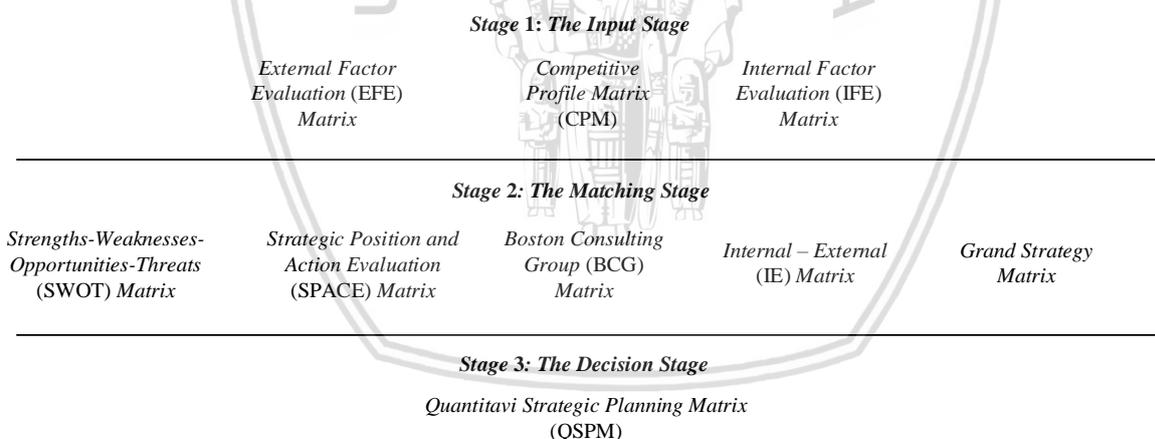
Divestasi merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan.

3. Likuidasi

Strategi digunakan dengan cara menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah untuk kekayaan berwujud. Strategi ini merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi organisasi dari pada menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

2.6 Kerangka Penyusunan Strategi

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka penyusunan strategi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2. Alat yang disajikan dalam kerangka ini berlaku untuk semua ukuran dan jenis organisasi dan dapat membantu strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi strategi.



Gambar 2.2 Kerangka penyusunan strategi
Sumber: David (2011)

2.6.1 Input stage

Informasi yang diperoleh dari matriks *External Faktor Evaluation* (EFE), *Internal Faktor Evaluation* (IFE) dan *Competitive Profile Matrix* (CPM) ini memberikan informasi masukan dasar yang dibutuhkan pada tahap selanjutnya. Dalam tahap ini juga dilakukan penilaian intuitif yang baik dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat guna membentuk strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses.

2.6.1.1 *Competitive Profile Matrix*

Competitive Profile Matrix (CPM) menurut David (2011) digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis untuk dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Faktor-faktor yang dapat dijadikan sebagai penentu keberhasilan sangat dipengaruhi dari hasil investigasi atau penelusuran faktor yang memang secara riil diperhatikan oleh konsumen dalam membuat keputusannya. Komponen menurut David (2011) dalam CPM terdiri dari sebagai berikut.

1. Peringkat (*Rating*)

Peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons produk atau jasa terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. Peringkat tertinggi menunjukkan bahwa produk atau jasa dengan baik mampu merespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama produk atau jasa yang ditawarkan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 hingga 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa poin penting terkait dengan pemberian peringkat di CPM, antara lain:

- a. Respon produk atau jasa yang kurang terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 1, artinya faktor tersebut menjadi kelemahan utama produk atau jasa.
- b. Respon rata-rata terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 2, artinya faktor tersebut menjadi kelemahan minor produk atau jasa yang ditawarkan.
- c. Respon di atas rata-rata terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 3, artinya faktor tersebut menjadi kekuatan minor produk atau jasa yang ditawarkan.
- d. Respon perusahaan yang superior terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 4, artinya faktor tersebut menjadi kekuatan utama produk atau jasa yang ditawarkan.

2. Bobot (*Weighted*)

Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan produk atau jasa yang ditawarkan. Bobot berkisar dari 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot pada faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0.

3. Nilai Terbobot (*Weighted Score*)

Nilai terbobot adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai peringkatnya.

4. Jumlah Nilai Terbobot (*Total Weighted Score*)

Jumlah semua nilai terbobot adalah sama dengan total nilai terbobot. Nilai akhir dari jumlah nilai terbobot harus berada di antara rentang 1.0 (rendah) untuk 4.0 (tinggi).

Rata - rata total nilai terbobot untuk CPM adalah 2,5, dimana setiap produk atau jasa dengan total nilai terbobot berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Produk atau jasa dengan total nilai terbobot lebih tinggi dari 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat. Tabel 2.2 merupakan contoh tabel *Competitive Profile Matrix*.

Tabel 2.2
Contoh *Competitive Profile Matrix*

<i>Critical Success Faktors</i>	<i>weight</i>	<i>Company 1</i>		<i>Company 2</i>		<i>Company 3</i>	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>score</i>	<i>Rating</i>	<i>score</i>
<i>Advertising</i>							
<i>Product Quality</i>							
<i>Price Competitiveness</i>							
<i>Customer Loyalty</i>							
<i>Global Expansion</i>							
<i>Brand Reputation</i>							
<i>E-Commerce</i>							
<i>Mangement</i>							
<i>Sales Distribution</i>							

Sumber: David (2011)

2.6.1.2 External Faktor Evaluation (EFE)

Digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial/budaya, demografi, politik/pemerintahan/hukum, alam, teknologi, dan kompetitif (David, 2011). Menurut Rangkuti (2013) tahapan matrik EFE yaitu:

1. Peluang dan ancaman disusun dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat baik) sampai dengan 0,0 (tidak baik).
3. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1).
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 2.3
Matrik Faktor Strategi Eksternal

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Keterangan
Peluang	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Ancaman	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	1,00	ΣX	ΣX	

Sumber: Rangkuti (2005)

2.6.1.3 Internal Faktor Evaluation (IFE)

Internal Faktor Evaluation (IFE) Matrix adalah metode yang sering digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut (David, 2011), tahapan matrik IFE yaitu:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Semua variabel yang masuk kategori kekuatan diberi nilai +3 sampai dengan +4 (sangat baik), sedangkan untuk kelemahan diberi nilai +1 dan +2.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outsanding*) sampai 1,0 (*poor*).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Pada Tabel 2.4 dijelaskan contoh pembuatan matrik faktor strategi internal dengan menghitung skor dari faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel 2.4
Matrik Faktor Strategi Internal

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan	X	X	X

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Jumlah	X	X	X
Kelemahan	X	X	X
Jumlah	X	X	X
Total	1,00	ΣX	ΣX

Sumber: Rangkuti (2005)

2.6.2 Matching Stage

Tahap pencocokan (*matching stage*) kerangka perumusan strategi menurut David (2011) terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan dalam urutan apapun, yakni: *Strength-Weaknes-Opportunity-Threat (SWOT) Matrix*, *Internal Eksternal Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*. Pada tahap ini dibutuhkan informasi dari tahap sebelumnya dengan mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor keberhasilan eksternal dan internal adalah kunci untuk menghasilkan strategi alternatif yang efektif.

2.6.2.1 SWOT Matrix

Salah satu alat analisis situasional yang paling bertahan lama digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (SWOT). Menurut Rangkuti (2013), Analisis SWOT terdiri dari empat komponen yaitu:

1. Kekuatan (*strenght*)

Yang dimaksud dengan kekuatan adalah unsur-unsur yang dapat diunggulkan oleh perusahaan tersebut seperti halnya keunggulan dalam produk yang dapat diandalkan, memiliki keterampilan yang juga dapat diandalkan serta berbeda dengan produk lain yang mana dapat membuatnya lebih kuat dari para pesaingnya. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok.

2. Kelemahan (*weakness*)

Yang dimaksud dengan kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

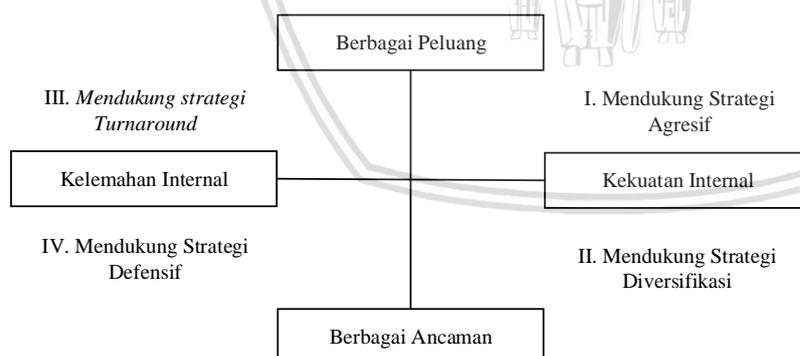
3. Peluang (*opportunity*)

Yang dimaksud dengan peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan. Situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*threats*)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik pada masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2013), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Diagram analisis SWOT seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Diagram analisis SWOT

Sumber: Rangkuti (2013)

Matriks SWOT menghasilkan empat strategi berdasarkan kuadran diagram yang sebelumnya telah dijelaskan. Keempat strategi tersebut menurut David (2011) adalah:

1. Kuadran I: Strategi SO (*Strength–Opportunities*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil

keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan ini agar menjadi kuat.

2. Kuadran II: Strategi ST (*Strength-Threats*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung didalam lingkungan eksternal.

3. Kuadran III: Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

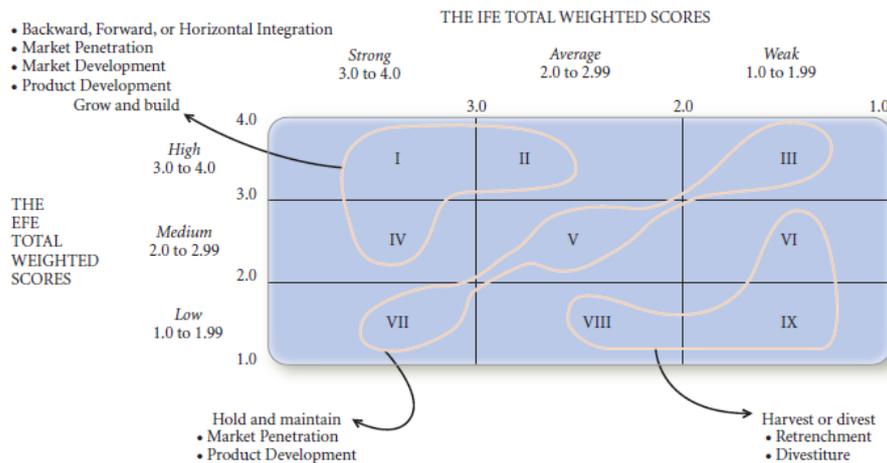
Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal utama ada, namun perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Misalnya, mungkin ada permintaan tinggi untuk perangkat elektronik untuk mengendalikan jumlah dan waktu injeksi bahan bakar di mesin mobil (peluang), namun produsen onderdil mobil tertentu mungkin kekurangan teknologi yang dibutuhkan untuk memproduksi perangkat ini (kelemahan). Salah satu strategi WO yang mungkin adalah untuk memperoleh teknologi ini dengan membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang memiliki kompetensi di bidang ini.

4. Kuadran IV: Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah internal dan ancaman eksternal pada dasarnya berada pada posisi yang berbahaya.

2.6.2.2 Internal-External (IE) Matrix

Matriks Internal-Eksternal (IE) terdiri dari sembilan bagian didalamnya. Matriks IE memiliki kesamaan dengan BCG, namun terdapat beberapa perbedaan penting antara BCG *Matrix* dan IE *Matrix*. Pertama, sumbunya berbeda. Selain itu, Matriks IE memerlukan lebih banyak informasi dibandingkan Matriks BCG. Selanjutnya, implikasi strategis masing-masing matriks berbeda. Untuk alasan ini, ahli strategi di perusahaan multinasional sering mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE dalam merumuskan strategi alternatif. Praktik yang umum adalah mengembangkan Matriks BCG dan Matriks IE untuk saat ini dan kemudian mengembangkan matriks yang diproyeksikan untuk mencerminkan harapan masa depan.



Gambar 2.4 Diagram analisis IE

Sumber: David (2011)

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: *total eighted score* IFE pada sumbu x dan EFE pada sumbu y. Pada sumbu x Matriks IE, nilai bobot total IFE 1,0 sampai 1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Demikian pula, pada sumbu y, nilai bobot total EFE 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 sampai 2,99 adalah medium; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Pertama, divisi yang terdapat dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi integratif (integrasi terbelakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi ini. Kedua, sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik dengan strategi bertahan dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini. Ketiga, strategi pada sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (David, 2011).

2.6.2.3 Grand Strategy Matrix

Grand Strategy Matrix didasarkan pada dua dimensi evaluatif yakni posisi kompetitif dan pertumbuhan (industri) pasar. Menurut David (2011) Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya bisa melebihi 5 persen dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh suatu organisasi dicantumkan secara berurutan di setiap kuadran matriks.



Gambar 2.5 Diagram analisis grand strategy matrix

Sumber: David (2011)

Empat bagian yang terdapat pada *Grand Strategy Matrix* adalah:

1. Kuadran I

Perusahaan yang berada di kuadran I dari *Grand Strategy Matrix* berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Bagi perusahaan yang berada pada kuadran ini, konsentrasi yang terus berlanjut pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang tepat.

2. Kuadran II

Perusahaan yang diposisikan di kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Meskipun industri mereka berkembang, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat mengubahnya dengan baik untuk meningkatkan daya saingnya. Karena perusahaan kuadran II berada dalam industri pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (berlawanan dengan integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan kurang memiliki kompetensi atau keunggulan kompetitif yang berbeda, maka integrasi horizontal seringkali merupakan alternatif yang diinginkan. Sebagai upaya terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang dibutuhkan untuk membeli usaha lain atau membeli kembali saham.

3. Kuadran III

Organisasi kuadran III bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari penurunan lebih lanjut dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan pengurangan biaya yang

berlebihan harus diupayakan terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke berbagai wilayah (diversifikasi). Jika semuanya gagal, pilihan terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

4. Kuadran IV

Memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada dalam industri yang lamban. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan beragam program ke area pertumbuhan yang lebih menjanjikan: Perusahaan kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang khas dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan seringkali dapat mengejar diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan sukses.

2.6.3 Decision Stage

Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi. Tahap sebelumnya mengungkapkan strategi alternatif yang layak. Banyak dari strategi ini kemungkinan akan diajukan oleh para manajer dan karyawan yang berpartisipasi dalam analisis strategi dan aktivitas pilihan. Strategi yang ada kemudian diberi penilaian dengan skala 1 hingga 4 sehingga daftar prioritas strategi terbaik dapat dicapai. Metode yang digunakan pada tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (David, 2011).

2.6.3.1 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Teknik yang digunakan untuk menentukan strategi terpilih yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). Teknik ini secara obyektif menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan masukan dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara obyektif di antara strategi alternatif yang telah tersedia. Contoh matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5

Quantitative Strategy Planning Matrix

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Utama					
Faktor Internal Utama					
Total					

Sumber: David (2011)

Baris teratas QSPM terdiri dari strategi alternatif yang berasal dari Matriks SWOT, Matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*. Alat pencocokan ini biasanya menghasilkan alternatif yang layak. Namun, tidak semua strategi yang disarankan oleh teknik

pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Pakar strategi harus menggunakan penilaian intuitif yang baik dalam memilih strategi yang diasukan pada matrik ini. Berikut merupakan langkah langkah membuat matriks QSPM menurut David (2011).

1. Buatlah daftar peluang dan ancaman eksternal serta kelemahan dan kekuatan internal di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan kunci eksternal dan 10 faktor keberhasilan kunci internal harus disertakan dalam QSPM.
2. Tentukan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot ini identik dengan matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot disajikan dalam kolom lurus tepat di sebelah kanan faktor keberhasilan eksternal dan internal.
3. Periksa matriks pada tahap *matching* dan identifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan oleh organisasi. Catat strategi ini pada baris paling atas QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam rangkaian yang saling eksklusif jika memungkinkan.
4. Tentukan *Attractiveness Scores* (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi dalam serangkaian alternatif yang ada. *Attractiveness Scores* (AS) ditentukan dengan memeriksa setiap faktor eksternal atau internal utama, satu per satu, dan mengajukan pertanyaan “Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang sedang dibuat?” Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, maka strategi harus dibandingkan terhadap faktor kunci tersebut. Jika jawaban untuk pertanyaan sebelumnya adalah tidak, menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak berpengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, maka jangan menetapkan *Attractiveness Scores* pada strategi di set tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa faktor kunci tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat. Catatan: Jika Anda menetapkan skor AS ke satu strategi, berikan skor AS ke yang lain. Dengan kata lain, jika satu strategi menerima tanda hubung, maka yang lainnya harus menerima tanda hubung di baris tertentu. Kisaran untuk Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 cukup menarik, dan 4 = sangat menarik..
5. Hitung *Total Attractiveness Scores*. *Total Attractiveness Scores* (TAS) didefinisikan sebagai produk untuk mengalikan bobot (Langkah 2) dengan skor daya tarik (Langkah 4) di setiap baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi alternatif, mengingat hanya dampak faktor keberhasilan eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi *Total Attractiveness Scores* menunjukkan semakin strategis alternatif yang tepat digunakan

6. Hitunglah jumlah keseluruhan *Total Attractiveness Scores*. Jumlahkan skor *Total Attractiveness Scores* di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Sum Total Attractiveness Score-STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

2.7 *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*

Analitycal Hierarchy Process (AHP) merupakan teknik yang dikembangkan oleh Dr. Thomas L.Saaty. Teknik ini menyediakan prosedur yang telah teruji efektif dalam melakukan indentifikasi dan menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan yang kompleks. AHP merupakan suatu model yang memberikan kesempatan bagi setiap orang atau kelompok membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi dan memperoleh pemecahan yang diinginkan (Marimin, 2004).

2.7.1 Kegunaan AHP

Menurut Thomas L. Saaty (1990) AHP banyak digunakan untuk pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam hal perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan prioritas, pemilihan kebijakan, alokasi sumber daya, penentuan kebutuhan, peramalan hasil, perencanaan hasil, perencanaan sistem, pengukuran performansi, optimasi, dan pemecahan konflik.

Keuntungan dari metode AHP dalam pemecahan persoalan dan pengambilan keputusan adalah:

1. Kesatuan : AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur.
2. Kompleksitas : AHP memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
3. Saling ketergantungan : AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.
4. Penyusunan hirarki : AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
5. Pengukuran : AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan wujud suatu model untuk menetapkan prioritas.

6. Konsistensi : AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menentukan prioritas.
7. Sintesis : AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
8. Tawar-menawar : AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan konsensus : AHP tidak memaksakan konsensus tetapi mensintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda-beda.
10. Pengulangan proses : AHP memungkinkan orang memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.

2.7.2 Prinsip AHP

Dalam menyelesaikan permasalahan dengan AHP ada beberapa prinsip yang harus dipahami, di antaranya adalah (Kusrini, 2007):

1. Membuat hierarki

Sistem yang kompleks bisa dipahami dengan memecahnya menjadi elemen–elemen pendukung, menyusun elemen secara hierarki dan menggabungkannya.

2. Penilaian kriteria dan alternatif

Kriteria dan alternatif dilakukan dengan perbandingan berpasangan. Menurut Saaty (1998) dalam buku Kusrini untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik untuk mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kuantitatif dari skala perbandingan bisa diukur menggunakan tabel analisis seperti Tabel 2.6 berikut.

Tabel 2.6

Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai–nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan

Sumber: Kusrini (2007)

3. Menentukan Prioritas

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan. Nilai – nilai perbandingan relatif dari seluruh alternatif kriteria bisa disesuaikan dengan *judgement* yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas.

2.7.3 Prosedur AHP

Berikut adalah prosedur atau langkah–langkah AHP (Kusrini, 2007):

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan, lalu menyusun hierarki dari permasalahan yang dihadapi.
2. Menentukan prioritas elemen dengan membuat perbandingan pasangan, dan matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan untuk merepresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap elemen yang lainnya. Perbandingan tersebut kemudian ditransformasikan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan untuk analisis numerik seperti pada tabel 2.7.

Tabel 2.7

Matriks Perbandingan Kriteria

<i>Good</i>	K1	K2	K3
K1			
K2			
K3			

Sumber: Kusrini (2007)

4. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen didalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom. Normalisasi yang dilakukan adalah membagi elemen matriks dengan jumlah seluruh elemen yang ada.
5. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintetis pilihan dalam penentuan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
6. Rasio konsistensi dapat dilihat dengan indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Salah satu yang membedakan model AHP dengan model-model lainnya dalam pengambilan keputusan adalah tidak adanya konsistensi mutlak. Dengan model AHP dapat menggunakan persepsi *decision maker* sebagai inputnya maka ketidakkonsisten mungkin terjadi karena manusia memiliki keterbatasan dalam menyatakan persepsinya secara konsisten terutama bila harus membandingkan banyak kriteria. *Consistency ratio* merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa perbandingan berpasangan yang telah dilakukan dengan konsekuen atau tidak. Pengukuran konsistensi dari suatu matriks didasarkan atas *eigen value* maksimum , dimana nilai indeks konsistensi dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$CI = (\lambda \text{ maks} - n) / n - 1 \quad (2-1)$$

Sumber: Kusrini (2007)

Dengan keterangan :

CI = rasio penyimpangan (deviasi) konsistensi (*Consistency Index*)

n = Orde Matriks (banyaknya alternatif)

λ max = Nilai *eigen* terbesar dari matriks ber-ordo n

Apabila CI bernilai nol, maka matriks perbandingan berpasangan tersebut konsisten.

Batas ketidakkonsistenan yang telah ditetapkan ditentukan dengan menggunakan Rasio Konsisten (CR) yaitu perbandingan indeks konsisten dengan nilai *Random Indeks* (RI) yang didapat dari suatu eksperimen oleh Oak Ridge National *Laboratory* yang dikembangkan oleh *Wharton School*. Nilai ini bergantung pada ordo matriks n .

Sehingga didapatkan rumus Rasio Kosistensi yaitu :

$$CR = CI / IR \quad (2-2)$$

Sumber: Kusri (2007)

Dengan keterangan:

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

IR = *Indeks Random Consistency*

Indeks Random (IR) Dapat dilihat pada Tabel 2.8.

Tabel 2.8

Daftar Indeks Random Konsistensi

<i>Matriks</i>	IR	<i>Matriks</i>	IR
1,2	0,0	9	1,45
3	0,58	10	1,49
4	0,9	11	1,51
5	1,12	12	1,48
6	1,24	13	1,56
7	1,32	14	1,57
8	1,41	15	1,59

Sumber: Kusri (2007)

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan kerangka kerja atau tahap proses penelitian dalam meneliti sesuatu yang menjadi permasalahan. Pada bab ini juga akan digambarkan mengenai prosedur dalam mengumpulkan dan mengolah data, serta menjelaskan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, data-data yang dikumpulkan oleh peneliti, metode penelitian, dan langkah-langkah penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Metode Penelitian dalam skripsi ini bersifat deskriptif karena metode penelitian menjabarkan analisis pada suatu objek, kondisi dan peristiwa masa sekarang. Objek yang diteliti adalah strategi pemasaran, kondisi yang terjadi adalah kondisi pada perusahaan yang bergerak pada industri baju busana muslim pria, dan peristiwa yang terjadi adalah adanya kompetitor serta eksistensi produk yang rendah sehingga diperlukan strategi berdasarkan bauran pemasaran dan *Porter's five forces*. Tujuan dari penelitian deskriptif pada penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi mengenai suatu kondisi pemasaran sebuah perusahaan yang memproduksi merek baju muslim Nizar dan menghasilkan gambaran akurat mengenai strategi pemasaran yang ditawarkan berdasarkan kondisi bauran pemasaran dan persaingan pasar.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Nizar yang beralamatkan di Jl. Bader, Pasuruan, Jawa Timur 67153. Pengambilan data yang dilakukan dimulai pada bulan Desember 2017–April 2018.

3.3 Metode Pengambilan Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, digunakan tiga metode dalam pengambilan data, yaitu:

1. *Interview* (Wawancara). Wawancara merupakan pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Wawancara pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kondisi perusahaan berdasarkan pengamatan manajer pemasaran

2. Dokumentasi. Dokumen adalah sumber data yang diperuntukkan melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar (foto), dan karya-karya monumental yang dapat berkontribusi dalam proses penelitian.
3. Kuesioner: Kuesioner adalah suatu metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi berupa susunan beberapa pertanyaan. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan berupa pertanyaan tertutup yakni pertanyaan yang memberikan alternatif jawaban yang telah ditentukan oleh peneliti.

3.4 Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Langkah pendahuluan merupakan tahapan awal dari penelitian yang terdiri atas:
 - a. Studi lapangan
Langkah ini dilakukan guna menemukan data yang berkaitan dengan penelitian secara langsung, dimana peneliti turun langsung ke lapangan. Hal ini nantinya dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai obyek penelitiannya. Dari hasil studi lapangan ini peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan yang sedang terjadi pada perusahaan tersebut.
 - b. Studi pustaka
Langkah ini adalah cara yang dilakukan peneliti untuk memahami teori serta ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Berdasarkan hal tersebut, konsep yang harus dipahami terlebih dahulu antara lain mengenai pemasaran serta strategi. Sumber literatur ini berasal dari buku, jurnal, skripsi, dan sumber tulisan lainnya. Sumber literatur diperoleh dari perpustakaan, perusahaan, dan internet.
 - c. Identifikasi masalah
Identifikasi masalah adalah tahap awal dalam sebuah penelitian untuk mengetahui penyebab timbulnya suatu masalah dan kemudian memahaminya guna dapat menyimpulkannya berupa solusi serta saran tentang permasalahan yang sedang dihadapi. Identifikasi masalah di Nizar dilakukan berdasarkan pengamatan langsung dan hasil wawancara dengan pihak internal.
 - d. Perumusan masalah
Setelah melakukan identifikasi masalah, langkah selanjutnya yaitu merumuskan masalah yang terjadi di Nizar Bordir. Perumusan masalah adalah rincian dari

permasalahan yang diteliti dan kemudian nantinya akan menunjukkan tujuan dari penelitian ini.

e. Penentuan tujuan penelitian

Tujuan penelitian perlu ditetapkan supaya peneliti fokus terhadap apa yang ingin dicapai dari penelitian ini dan agar permasalahan yang dibahas tidak menyimpang. Selain itu, tujuan penelitian diperlukan guna mengukur keberhasilan dari penelitian yang dilakukan. Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dilakukan sebelumnya.

f. Penentuan responden

Dalam penelitian ini responden yang digunakan yaitu dari pihak manajemen dan konsumen. Responden pihak manajemen yaitu adalah orang yang berkompeten dan berpengalaman serta mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Responden konsumen merupakan responden yang pernah membeli produk baju di Nizar.

g. Penyusunan kuesioner

Kuesioner pada penelitian ini berfungsi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Terdapat beberapa kuesioner, yang pertama adalah kuesioner untuk menangkap kondisi internal perusahaan dengan pendekatan *marketing mix*, kuesioner ini ditujukan untuk konsumen. Sedangkan kuesioner yang ditujukan untuk pihak manajemen berfungsi untuk menangkap informasi mengenai kondisi eksternal perusahaan yakni menggunakan pendekatan *Porter's five forces* dan kuesioner untuk menilai kompetitor yang akan diolah menggunakan *Competitive Profile Matrix*.

2. Pengumpulan data

Tahap pengumpulan data adalah aktivitas yang dilakukan dalam penelitian guna mengumpulkan informasi serta keterangan yang dapat menunjang suatu penelitian. Data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui aktivitas pengamatan secara langsung dan juga melalui wawancara. Data primer didapatkan melalui sumber asli (tanpa perantara) saat melakukan penelitian. Observasi atau pengamatan langsung dilakukan dengan melakukan pengamatan pada keadaan yang sesungguhnya dari objek penelitian:

- 1) Wawancara, yaitu metode untuk mendapatkan informasi dengan melakukan wawancara kepada pihak yang terlibat, dalam hal ini pihak yang terlibat adalah manajer pemasaran.
- 2) Dokumentasi, merupakan cara pengumpulan data dengan mengambil data-data perusahaan berupa laporan-laporan, catatan, atau arsip yang sudah ada.
- 3) Kuesioner, merupakan cara pengumpulan data dengan mengambil anggapan dari beberapa pihak yakni direktur dan konsumen Nizar. Pada penelitian ini pemilihan responden dilakukan dengan menggunakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengambilan sampel ini tidak dilakukan secara acak tetapi dilakukan dengan berdasarkan pada kebijakan penelitian itu sendiri dengan menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada kuesioner bauran pemasaran populasi yang ditujukan adalah konsumen yang mengetahui produk Nizar dengan sampel pernah membeli produk Nizar. Sedangkan untuk kuesioner bauran pemasaran populasi yang digunakan adalah konsumen baju busana muslim dengan sampel konsumen yang mengetahui ketiga merek Nizar, Tasmatas dan Rabbani. Sedangkan untuk penentuan jumlah responden sebagaimana dikemukakan oleh Baley dalam Mahmud (2011) yang menyatakan bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistik dan ukuran sampel paling minimum adalah 30.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Data sekunder yang diperlukan penelitian ini antara lain adalah data profil perusahaan Nizar, data alur produksi, dan data kondisi perusahaan.

3. Pengolahan data

Data primer maupun data sekunder yang telah didapatkan akan diolah dan dianalisis. Tahap pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu:

a. Tahap *input stage*.

Pada tahap ini data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis sehingga didapatkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan atau kelemahan dan peluang atau ancaman. Selanjutnya dibuat matriks *Internal Factor Evaluation*, *Eksternal factor evaluation* dan *Competitive Profile Matrix*.

b. Tahap pembobotan.

Pada tahap ini dilakukan pembobotan mengenai faktor-faktor yang sebelumnya dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Tahap ini dilakukan guna mengetahui tingkat kepentingan dari suatu faktor bila dibandingkan dengan faktor lain. *Tools* yang digunakan pada tahap ini adalah *Analytical Hierarchy Process*.

c. Tahap *matching stage*.

Pada tahap ini strategi-strategi yang dibuat dengan menggunakan *tools* yakni matriks Internal-Eksternal, matriks SWOT dan *Grand Strategy*.

d. Tahap *decision stage*

Menentukan strategi pemasaran yang paling tepat dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

e. Analisis dan pembahasan

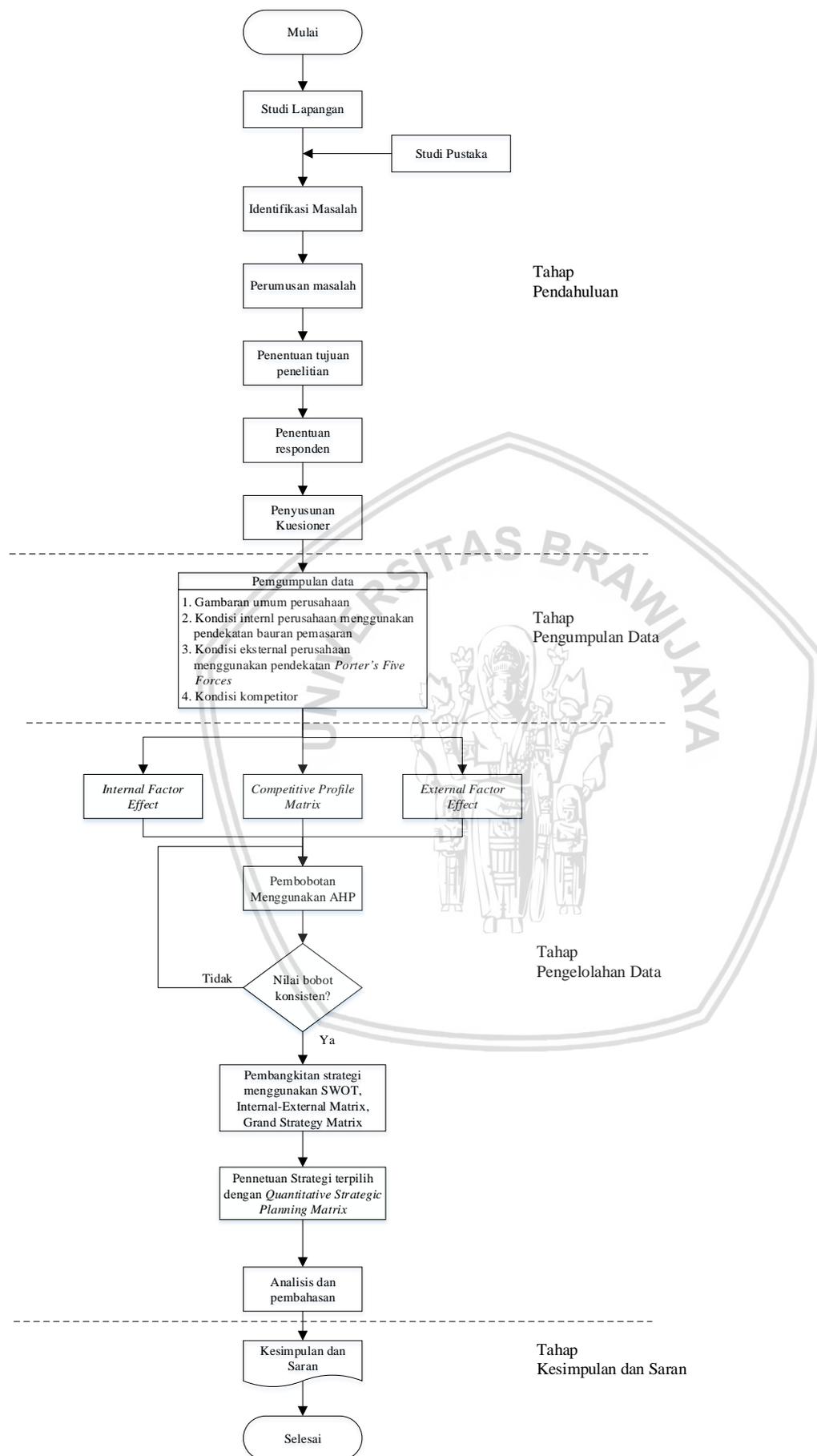
Analisis dan pembahasan dilakukan berdasarkan strategi yang terpilih dari tahap QSPM.

4. Kesimpulan dan saran

Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir dari penelitian ini yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan. Dari analisis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan atau terpilihnya strategi pemasaran yang terbaik. Setelah itu diberikan pula saran-saran untuk penelitian mendatang yang berupa perbaikan maupun pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan demi kemajuan bersama.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Diagram alir penelitian dibagi dalam tiga tahap yaitu pendahuluan, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan kesimpulan. Diagram alir penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, penjelasan mengenai data-data yang dikumpulkan dan pengolahan data serta pembahasan dari hasil pengolahan data untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan proses produksi dan proses pengiriman pada Nizar.

4.1.1 Sejarah Perusahaan



NIZAR

Gambar 4.1 Logo Nizar

Sumber: Perusahaan Baju Baju Muslim Nizar (2018)

Nizar didirikan pada tahun 1986 di Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan. Awalnya perusahaan ini adalah UMKM yang bergerak pada bidang garmen. Pada mulanya perusahaan ini memproduksi mukenah, sebelum kemudian berkembang hingga kemudian memproduksi busana muslim. Produk-produk tersebut pada mulanya diproduksi di rumah-rumah warga yang memiliki keahlian menjahit dan membordir. Seiring berjalannya waktu, Nizar pun berkembang dan proses produksi menjadi terpusat seiring dengan pembangunan pabrik sederhana untuk mempermudah aktivitas perindustrian serta pengawasan proses produksi.

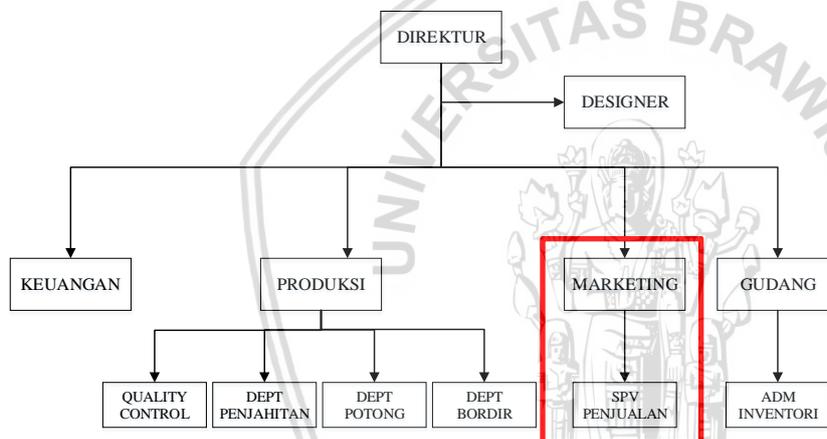
Proses produksi Nizar saat ini sudah mengalami kemajuan dari yang semula menggunakan cara manual, saat ini sudah menggunakan mesin bordir dengan perangkat komputer. Sistem produksi yang ada pada Nizar adalah *make to stock* dimana perusahaan akan memproduksi pakaian untuk disimpan sebelum adanya pemesanan dari *customer*. Distribusi produk Nizar sudah merambah hampir di seluruh wilayah di Indonesia, seperti Sulawesi, Sumatra, Kalimantan, Pulau Jawa, Bali hingga Nusa Tenggara Barat. Media yang digunakan untuk pemasaran pun beragam mulai dari media *online* hingga media

cetak serta menjadi sponsor dalam beberapa kegiatan di televisi. Sistem penjualan *offline* yang saat ini diterapkan adalah *retailer* memesan baju yang ada pada katalog dalam jumlah banyak, kemudian Nizar mengirimkan baju sesuai pesanan ke *retailer*. Selain dengan grosir, Nizar juga menjual secara eceran dengan membuka gerai sekaligus kantor yang terletak di Pasuruan.

Sejak tahun 2007 Nizar sudah lebih fokus dengan hanya memproduksi baju busana muslim pria. Nizar Bordir memproduksi beberapa tipe baju koko, yakni *Body fit*, *Classic*, *Casual*, *Signature*, *Limited*, *Regular* dan *Kids*. Setiap tahunnya, Nizar selalu mengeluarkan model desain baju yang diterbitkan dalam katalog .

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Nizar dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Struktur organisasi Nizar

Sumber: Perusahaan Baju Muslim Nizar (2018)

Keterangan gambar pada struktur organisasi sebagai berikut.

1. Direktur, adalah pemilik usaha ini dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap seluruh proses yang berlangsung di Nizar
2. Desainer, adalah bagian yang bertanggung jawab dalam pembuatan *design* pada setiap baju yang dibuat dan dipasar.
3. Keuangan, adalah bagian yang mempunyai tanggungjawab dalam mengolah dan mengatur keuangan Nizar yakni diantaranya berupa alur keluar dan masuknya kas perusahaan, membuat laporan laba-rugi, menentukan gaji karyawan dan sebagainya.
4. Produksi, departemen produksi bertanggung jawab terhadap proses produksi yang berlangsung dari bahan baku hingga menjadi produk jadi. Agar lebih spesifik, pada bagian ini dibagi menjadi 4 sub departemen yakni bagian *quality control*, penjahitan, pemotongan dan pembordiran.

5. *Marketing*, departemen ini bertanggung jawab terhadap promosi produk dan kegiatan penjualan termasuk menerima pesanan dari *customer*. Departemen ini merupakan kunci utama dalam perkembangan Nizar hingga saat ini.
6. Gudang, departemen ini bertanggung jawab terhadap aliran keluar dan masuknya produk baik itu pada rantai produksi maupun pada gudang.

Pada skripsi ini penulis akan meneliti mengenai strategi pemasaran yang ada pada Nizar dan fokus pada departemen pemasaran yang ditandai pada Gambar 4.2 dengan menggunakan pendekatan bauran pemasaran dan kondisi persaingan pasar.

4.1.3 Proses Produksi

Proses produksi yang dibahas adalah mengenai bahan baku yang digunakan, sarana produksi, proses pengolahan produk, proses pengiriman, aliran informasi dan aliran material.

4.1.3.1 Bahan Baku Produksi

Dalam kegiatan produksinya, Nizar menggunakan bahan baku yakni:

1. Bahan baku utama: bahan baku utama yang digunakan adalah kain katun dan benang. *Supplier* kain katun adalah pabrik tekstil yang berlokasi di Bandung dan Jakarta. Proses pemesanan barang hingga pengiriman bahan baku utama ini memerlukan waktu hingga kurang lebih satu bulan.
2. Bahan baku pendukung: bahan baku pendukung yang digunakan adalah kain keras yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan proses bordir, kain spon, kancing, kertas karton dan label. Pemasok utama bahan baku pendukung berasal dari Sidoarjo, Surabaya, dan Jakarta.
3. Bahan baku pelengkap selain bahan baku utama dan pendukung, bahan baku lainnya yang digunakan adalah mika, plastik, label, dan kardus.

4.1.3.2 Sarana Produksi

Sarana produksi menyangkut peralatan yang digunakan oleh perusahaan maupun tenaga kerja.

1. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh Nizar berjumlah 90 pekerja dengan komposisi pekerja harian tetap, harian lepas, dan borongan.
2. Peralatan Produksi yang digunakan oleh Nizar adalah mesin jenis manual dan otomatis. Mesin manual diantaranya adalah mesin jahit, mesin pemotong kain, mesin

obras, mesin pemasang kancing, dan mesin bordir manual. Sedangkan mesin otomatis yang digunakan adalah mesin bordir otomatis sebanyak 10 mesin yang terdiri dari jenis Xiong Di dan SWF.

Tabel 4.1
Jumlah Operator dan Mesin pada Nizar

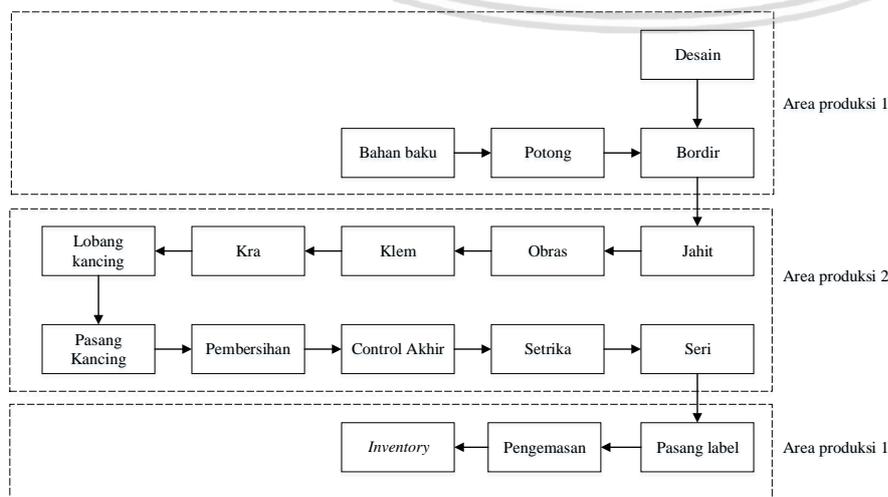
Proses	Jumlah Operator	Nama Mesin	Jumlah Mesin
Potong	6	Mesin potong	4
Bordir	60 (3 shift)	Mesin bordir Komputer	10
Jahit	40	Mesin jahit	40
Obras	10	Mesin obras	10
Klem	10	Mesin jahit	10
Kra	10	Mesin jahit	10
Lubang kancing	1	Mesin jahit	1
Pembersihan	8	Manual	-
Kontrol akhir	6	Manual	-
Setrika	8	Setrika uap	8
Seri	4	Manual	-
Pasang Label	3	Manual	-
Pengemasan	3	Manual	-

Sumber: Perusahaan Baju Muslim Nizar (2018)

3. Aliran produksi perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu:
 - a. Lokasi 1 yang merupakan lokasi untuk proses pemotongan, bordir dan penyimpanan barang jadi.
 - b. Lokasi 2 yang merupakan lokasi untuk proses penjahitan dan *finishing* yang terdiri dari proses lubang kancing, pasang kancing, *control* akhir dan setrika

4.1.3.3 Proses pengelolaan Produk

Proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi disebut dengan kegiatan proses produksi. Urutan proses produksi baju bordir digambarkan pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 Aliran proses produksi
Sumber: Perusahaan Baju Muslim Nizar (2018)

Keterangan:

1. Bahan baku yang akan diproduksi masuk ke rantai produksi yaitu berupa bahan baku utama, bahan baku pendukung, dan bahan baku pelengkap.
2. Model baju dan motif bordir akan dikirim ke departemen potong dan bordir sesuai dengan desain yang ditentukan oleh desainer.
3. Bahan baku utama akan melewati beberapa urutan proses yaitu bordir, penjahitan (obras, klem, kra), proses *finishing* (lubang kancing, pasang kancing, kontrol akhir, setrika dan seri), dan pengiriman ke gudang (pemasangan label dan pengemasan).

4.1.4 Proses Pengiriman

Proses pengiriman barang yang ada di Nizar dibagi menjadi dua yaitu pengiriman bahan baku dan pengiriman produk jadi. Untuk pengiriman bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi dilakukan oleh pemasok sesuai dengan perjanjian dengan pihak perusahaan. Sedangkan untuk pengiriman produk jadi dilakukan oleh perusahaan sendiri yaitu menggunakan moda transportasi dan juga memanfaatkan jasa pengiriman logistik.

4.1.4.1 Aliran Informasi

Aliran informasi pemenuhan pemesanan Nizar adalah:

1. Bagian *warehouse* memberikan informasi kepada bagian administrasi produksi informasi mengenai kesediaan bahan baku, apabila kuantitas kurang maka akan dilakukan pemesanan kepada *supplier*.
2. Bagian penjualan menerima informasi permintaan dari *customer*. Informasi ini akan diteruskan kepada bagian *inventory* untuk menyediakan produk sesuai pesanan. Apabila kurang dari kuantitas yang dibutuhkan maka bagian *inventory* akan menyampaikan informasi pada bagian produksi agar melakukan proses produksi sesuai pesanan.

4.1.4.2 Aliran Material

Aliran material pada proses produksi Nizar berjalan secara berurutan untuk setiap prosesnya. Sebagian proses dikerjakan secara manual, dan beberapa dikerjakan secara otomatis. Berikut ini adalah aliran material pada proses produksi baju Nizar:

1. Pengerjaan pada area produksi 1
 - a. Bahan baku yang digunakan diterima dari pemasok berdasarkan pesanan perusahaan.

- b. Bahan baku utama yaitu berupa kain katun akan masuk ke bagian pemotongan. Kain akan dipotong berdasarkan standar ukuran S, M, L dan XL.
 - c. Bagian dari kain yang akan diberi motif bordir kemudian akan dikirim ke departemen bordir sesuai dengan desain yang telah ditentukan oleh desainer.
 - d. Bagian kain yang telah dibordir kemudia dikirim ke departemen penjahitan.
2. Pengerjaan pada area produksi 2
- a. Kain katun yang akan dibentuk menjadi pakaian akan dilakukan proses penjahitan utama yakni obras, klem dan pemasangan krah baju.
 - b. Baju yang telah dijahit akan diteruskan ke bagian *finishing*. Pada bagian ini akan dilakukan pemasangan kancing, pembersihan dan setrika.
 - c. Selanjutnya adalah proses kontrol akhir untuk memastikan apakah ada produk cacat (*defect*). Apabila terdapat produk *defect* maka selanjutnya akan ada proses pengerjaan ulang dengan cara manual.
 - d. Apabila produk telah sesuai, maka akan masuk pada tahap selanjutnya yakni pengelompokan baju sesuai dengan kategori ukuran dan warna per satu kodi. Selanjutnya produk yang telah dibungkus akan disimpan kedalam gudang (dikembalikan ke area produksi 1).
3. Pengerjaan kembali pada area produksi 1
- a. Pada bagian gudang akan dilakukan proses pengemasan, yaitu pemberian label dan pengepakan dalam dus baju untuk selanjutnya dikemas dalam dus dan dikirim sesuai dengan pesanan.
 - b. Baju yang telah dikemas disimpan dalam gudang produk jadi.
 - c. Produk jadi siap untuk didistribusikan kepada pelanggan.

4.1.5 Strategi Pemasaran Eksisting

Strategi pemasaran yang telah digunakan saat ini adalah dengan memanaatkann beberapa media iklan seperti media *online* dengan memanfaatkan *Facebook* dan *Instagram* dan media cetak dengan memanfaatkan *billboard*, dan brosure. Selain kedua media tersebut Nizar juga kerap kali melakukan promosi pada televisi sebagai penyedia pakaian busana muslim pria, terutama pada saat bulan Ramadhan. Beberapa agenda pameran dan bazar juga diikuti dengan harapan dapat meningkatkan *market share*.

Saat ini Nizar memiliki *tagline* yang digunakan yaitu “*the arts of making special*” yang mana Nizar mengharapak bahwa salah satu yang diunggulkan dalam produknya

adalah mengenai seni pada desain pakaian yang diproduksi. Gambar 4.4 menampilkan salah satu contoh produk baju busana muslim yang diproduksi.



Gambar 4.4 Contoh pakaian Nizar

Produk baju yang didesain oleh Nizar cenderung didesain sesuai dengan keinginan dari segmen pasar yang ditentukan oleh Nizar. Yakni dengan segmen usia 20 hingga 40 tahun. Segmen utama berdasarkan lokasi geografis yang dituju oleh Nizar adalah wilayah-wilayah dengan kepadatan penduduk yang tinggi dan dengan jumlah muslim yang tinggi seperti pada pulau Jawa, khususnya di Jawa Timur. Untuk segmen psikografis yang menjadi target utama adalah kelas sosial menengah hingga menengah keatas. Untuk segmen gaya hidup pada psikografis, saat ini desain Nizar selalu mengikuti kecenderungan konsumen dengan gaya hidup *fashionable* dan simpel. Saat ini Nizar mengharapkan produknya dapat diterima oleh pasar tidak hanya sebagai produk busana muslim yang digunakan untuk beribadah saja namun juga dapat digunakan untuk aktivitas lainnya.

4.2 Pengumpulan Data

Pada bagian ini akan ditampilkan data-data yang akan diolah. Data yang dibutuhkan ialah data mengenai bauran pemasaran, data kondisi persaingan pasar dan data mengenai kompetitor.

4.2.1 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal perusahaan menggunakan pendekatan bauran pemasaran yang terdiri dari 4 kriteria yakni *product*, *place*, *promotion*, dan *price*. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 102 responden sebagaimana jumlah tersebut lebih besar dari pada syarat minimum yakni sebanyak 30 responden untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistik. pemilihan responden dilakukan dengan menggunakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*.

Teknik pengambilan sampel ini tidak dilakukan secara acak tetapi dilakukan dengan berdasarkan kriteria khusus yang digunakan. Pada kuesioner bauran pemasaran, kriteria yang digunakan adalah dengan populasi responden yang pernah mengetahui produk Nizar sedangkan sampel adalah responden yang pernah membeli produk Nizar.

4.2.1.1 Bauran Pemasaran

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan pendekatan bauran pemasaran. Setiap kriteria dari 4P akan dibuat pernyataan yang kemudian dianalisis kesesuaian pernyataan tersebut kepada responden. Berikut merupakan pernyataan bauran pemasaran pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Tabel Pernyataan Bauran Pemasaran

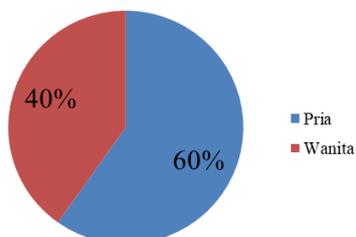
No	Elemen	Pernyataan
1.	<i>Product</i>	Produk memiliki pilihan warna yang baik
		Produk menggunakan bahan yang nyaman
		Produk memiliki desain yang bagus
		Produk dikemas dalam <i>packaging</i> yang menarik
		Produk memiliki pilihan ukuran yang sesuai
		Produk memiliki kualitas jahitan yang bagus
		Produk Nizar dapat digunakan untuk kegiatan selain beribadah. (Seperti: kuliah, kerja, dll)
		Produk dikenal masyarakat luas
2.	<i>Price</i>	Harga produk sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan
		Produk memiliki potongan harga atau diskon
3	<i>Promotion</i>	Promosi produk sering dijumpai pada media <i>online</i> (<i>instagram, facebook, website, dll</i>)
		Promosi produk sering dijumpai pada media cetak (pamflet, majalah cetak, brosur)
		Informasi yang disampaikan oleh Nizar dalam <i>website</i> cukup jelas
		Iklan yang disampaikan menarik
		Promosi Nizar dengan <i>brand ambassador</i> menunjang <i>branding</i> produk
		Promosi yang dilakukan menjadikan produk Nizar mudah dikenali
		Promosi yang disampaikan mempengaruhi konsumen untuk membeli
4	<i>Place</i>	Tempat penjualan produk (<i>retailer</i>) tersebar di banyak lokasi
		Tempat penjualan (<i>retailer</i>) produk strategis
		Nizar melayani pesanan secara <i>online</i> dengan mudah

Berdasarkan tabel diatas terdapat 20 pernyataan yang terdiri dari 8 pernyataan yang merepresentasikan produk, 2 pernyataan yang merepresentasikan harga 7 pernyataan yang merepresentasikan promosi dan 3 pernyataan yang merepresentasikan lokasi.

4.2.1.2 Deskripsi Responden

Terdapat beberapa tipe kriteria responden digunakan dalam penelitian ini. Pada kuesioner bauran pemasaran, responden yang digunakan sebanyak 102 yang mengetahui produk baju Nizar. Berikut merupakan deskripsi responden pada bauran pemasaran yang direpresentasikan dengan menggunakan *pie chart*.

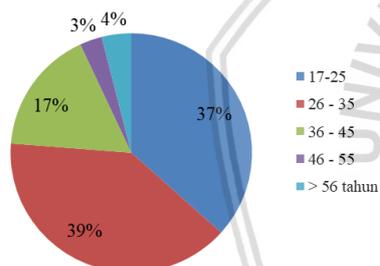
Jenis Kelamin Responden



Gambar 4.5 Jenis kelamin responden

Berdasarkan gambar *pie chart* pada Gambar 4.5 jenis kelamin responden pada kuesioner ini 40% adalah berjenis kelamin wanita dan 60% adalah berjenis kelamin pria.

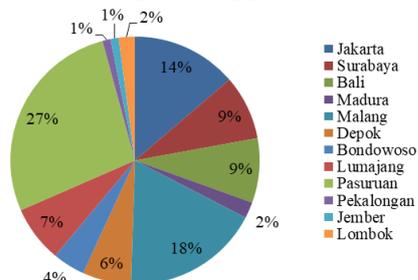
Usia Responden



Gambar 4.6 Usia responden

Berdasarkan kuesioner yang direpresentasikan menggunakan *pie chart* tersebut, usia responden didominasi oleh usia 26-35 tahun sebesar 39%, usia 17 – 25 tahun dengan persentase 37%, usia 36-45 tahun dengan persentase sebesar 17%, selanjutnya adalah usia lebih dari 56 tahun sebanyak 4% dan terakhir adalah usia 46 – 55 tahun dengan persentase 3%.

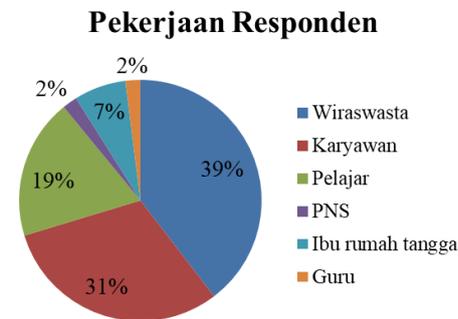
Tempat Tinggal



Gambar 4.7 Tempat tinggal responden

Berdasarkan gambar *pie chart* diatas, responden berasal dari beberapa kota di Indonesia. Persentase terbesar adalah Pasuruan dengan persentase sebesar 27%,

selanjutnya adalah Malang sebesar 18%, Jakarta 14%, Surabaya dan Bali 9%, Lumajang 7%, Depok 6%, Bondowoso 4%, Madura dan Lombok 2%, serta Pekalongan dan Jember adalah 1%.



Gambar 4.8 Pekerjaan responden

Berdasarkan gambar *pie chart* diketahui bahwa responden sebesar 39% merupakan seorang wiraswasta, selanjutnya 31% adalah seorang karyawan, 19% adalah seorang pelajar, 7% adalah ibu rumah tangga dan 2% adalah guru dan PNS.

4.2.1.3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Berikut merupakan rata-rata hasil kuesioner pada masing-masing pernyataan. Untuk rata-rata dengan nilai lebih besar dari 2.5 maka akan menjadi faktor kekuatan perusahaan, sedangkan untuk rata-rata kurang dari 2.5 maka akan menjadi faktor kelemahan dari perusahaan. Tabel 4.3 merupakan rekap rata – rata untuk masing masing pernyataan.

Tabel 4.3
Rekap Rata-Rata Hasil Kuesioner

Variabel	Pernyataan	Rata-rata
P1	Produk Nizar memiliki pilihan warna yang baik	3.59409
P2	Produk Nizar menggunakan bahan yang nyaman	3.58410
P3	Produk Nizar memiliki desain yang bagus	3.64350
P4	Produk Nizar dikemas dalam <i>packaging</i> yang menarik	3.65349
P5	Produk Nizar memiliki pilihan ukuran yang sesuai	3.62379
P6	Produk Nizar memiliki kualitas jahitan yang baik	3.70299
P7	Produk Nizar dapat digunakan untuk kegiatan selain ibadah (seperti: kuliah, kerja dll)	3.51480
P8	Produk Nizar dikenal oleh masyarakat luas	2.49019
P9	Harga produk Nizar sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan	3.62370
P10	Produk Nizar memiliki potongan harga atau diskon?	2.48039
P11	Promosi produk sering dijumpai pada media <i>online</i> (Instagram, <i>facebook</i> , <i>website</i> , dll)	3
P12	Promosi produk sering dijumpai pada media cetak (pamflet, majalah, billboard, dll)	2.47058
P13	Informasi yang disampaikan Nizar pada <i>website</i> cukup jelas	3.55440
P14	Iklan yang disampaikan menarik	3.50490
P15	Promosi nizar dengan brand ambassador menunjang <i>branding</i> produk	3.66339
P16	Promosi yang dilakukan oleh Nizar telah menjadikan produk mudah dikenali	3.62379

Variabel	Pernyataan	Rata-rata
P17	Promosi yang disampaikan mempengaruhi konsumen untuk membeli	2.51480
P18	Tempat penjualan produk (<i>retailer</i>) Nizar tersebar dibanyak lokasi	2.46539
P19	Tempat penjualan (<i>retailer</i>) produk Nizar strategis	2.57420
P20	Nizar melayani pesanan secara <i>online</i> dengan mudah	3.495

Berdasarkan hasil rekap rata-rata pada kuesioner bauran pemasaran, terdapat 6 variabel pernyataan pada tabel yang diberi warna menyatakan pernyataan berada pada nilai *range* 1 hingga 2.5 sehingga pernyataan merupakan kelemahan dan 14 pernyataan yang berada pada *range* 2.5 hingga 4 yang merupakan kekuatan Nizar.

4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal perusahaan menggunakan pendekatan *Porter's five forces*. Informasi mengenai kondisi eksternal perusahaan ini didapatkan berdasarkan hasil analisa dan diskusi dengan Direktur Nizar.

4.2.2.1 Porter's Five Forces

Analisis *Porter's five forces* digunakan untuk mengetahui keunggulan bersaing perusahaan dengan 5 elemen kunci yakni ancaman pendatang baru, persaingan antar industri, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, serta ancaman produk pengganti. Pernyataan pada masing masing elemen disusun berdasarkan kondisi pasar yang sesuai dengan lima elemen Porter. Kuesioner *Porter's five forces* dapat dilihat pada Lampiran 2. Tabel 4.4 merupakan tabel elemen dan pernyataan pada *Porter's five forces*.

Tabel 4.4
Elemen Pernyataan *Porter's Five Forces*

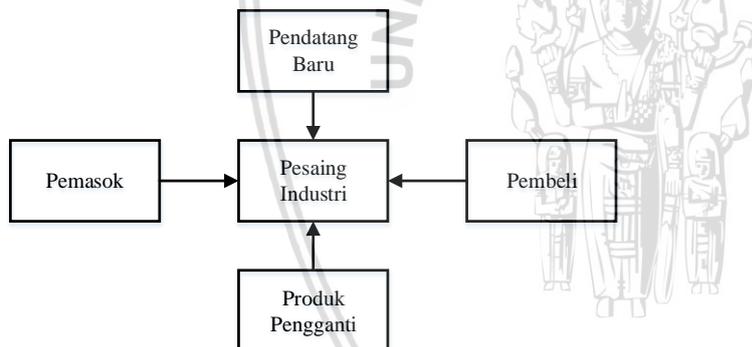
No	Kriteria	Subkriteria
1.	Ancaman pendatang baru	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar
		Produk dari pesaing eksisting memiliki diferensiasi produk
		Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi
		Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang besar
		Mudah mendapatkan pemasok
		Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan
2.	Kekuatan penawaran Pembeli	Resiko dalam pasar rendah
		Pembeli memiliki informasi mengenai produk
		Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain
		<i>Retailer</i> mengalami penurunan laba
		Tidak terdapat diferensiasi produk
3	Kekuatan tawar menawar	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli
		Industri pemasok hanya didominasi sedikit perusahaan

No	Kriteria	Subkriteria
	pemasok	Pemasok melakukan integrasi maju Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok
4	Persaingan antar pesaing dalam industri	Jumlah pesaing yang beragam Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama Pertumbuhan industri yang lamban Biaya tetap yang tinggi
5.	Ancaman Produk Pengganti	Terdapat produk pengganti Tarif produk pengganti lebih murah Produk pengganti mudah ditemukan

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan terdapat 5 elemen *Porter's* dengan masing-masing subkriteria yang kemudian dilakukan analisis serta penilaian untuk masing-masing kriteria yang diberikan.

4.2.2.2 Identifikasi Lingkungan Mikro Industri

Lingkungan mikro perusahaan adalah pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pelanggan. Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari lima komponen dalam analisis Porter.



Gambar 4.9 Identifikasi lingkungan mikro industri

1. Pendaatang baru didefinisikan sebagai kompetitor yang baru atau akan menekuni bisnis busana di Indonesia. Dalam analisisnya terdapat beberapa pendaatang baru busana yakni perusahaan *e-commerce* yang memproduksi busana dan yang fokus terhadap busana muslim.
2. Pembeli didefinisikan sebagai orang atau organisasi yang mengkonsumsi produk Nizar. Disini terdapat dua tipe dari pembeli, yakni pembeli yang membeli dalam skala besar untuk dijual lagi atau disebut *retailer* dan pembeli yang membeli untuk digunakan yakni *end user*.
3. Produk pengganti didefinisikan sebagai produk yang dapat digunakan sebagai fungsi utama produk Nizar, yakni sebagai pakaian ketika melakukan ibadah.

4. Pemasok didefinisikan sebagai organisasi yang memasok produk bahan baku yang akan digunakan oleh Nizar.
5. Pesaing industri didefinisikan sebagai organisasi yang merupakan kompetitor utama yang juga memiliki segmen pasar yang serupa dengan Nizar. Pesaing industri cenderung memiliki pengalaman yang lebih banyak bila dibandingkan dengan pendatang baru. Pesaing Industri Nizar saat ini bisa terdiri dari industri skala kecil yang menjual produk dalam kuantitas yang sedikit hingga industri skala besar seperti Tasmatas ataupun Rabbani

4.2.2.3 Analisis Porter's Five Forces

Berikut merupakan hasil analisis lima ancaman Porter berdasarkan hasil diskusi dan pengisian kuesioner oleh direktur Nizar. Kuesioner menggunakan skala *likert* 1 – 4 yang menunjukkan arti 1 apabila pernyataan sangat sesuai dengan kondisi, 2 apabila pernyataan sesuai dengan kondisi, 3 apabila pernyataan tidak sesuai dengan kondisi dan 4 apabila pernyataan sangat tidak sesuai dengan kondisi.

1. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru dapat menjadi ancaman bagi keberadaan sebuah industri eksisting karena dengan adanya pendatang baru dapat menarik pelanggan untuk beralih ke produk yang pendatang baru tawarkan. Berikut merupakan penilaian dari masing-masing subfaktor pada ancaman pendatang baru pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Penilaian Subfaktor Ancaman Pendatang Baru

No	Pernyataan	Score
1.	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	1
2.	Produk dari pesaing eksisting tidak memiliki diferensiasi produk	4
3.	Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi	1
4.	Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang rendah	1
7.	Mudah mendapatkan pemasok	1
8.	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	1
9.	Resiko dalam pasar rendah	4

Masing-masing indikator dalam variabel pernyataan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar

Pendatang baru yang saat ini mulai terasa dan giat melakukan promosi gencar adalah situs *e-commerce* yakni bernama Berrybenka. Situs ini menjual produk-produk busana untuk pria dan wanita. Merek-merek yang dijual berasal dari *private label brand* dengan nama Berrybenka Label. Selain juga dengan *private*

label brand, beberapa produk yang dijual oleh situs Berrybenka juga terdapat merek lokal ataupun merek internasional. Situs *e-commerce* Berrybenka ini juga melebarkan sayap dengan situs *e-commerce* yang lebih fokus perihal busana muslim, yakni Hijabenka. Walaupun lebih banyak memproduksi dan memasarkan produk wanita, situs ini pun juga menjual pakaian muslim pria. Saat ini kedua situs ini tidak hanya fokus perkembangan *e-commerce* yang awal mula didirikan, namun saat ini beberapa *outlet* resmi sudah terdapat di beberapa kota besar di Indonesia. Dengan segala kemudahan yang ditawarkan seperti gratis ongkos pengiriman ataupun kode promo setiap periodenya membuat kedua situs ini dapat menjadi ancaman bagi keberadaan Nizar.

Selain Berrybenka dan Hijabenka, situs pendatang baru yang juga dapat menjadi ancaman bagi Nizar adalah situs *e-commerce* bernama Maskoolin. Tidak seperti Berrybenka dan Hijabenka yang menjual produk untuk pria dan wanita, segmentasi maskoolin terfokus menjual pakaian untuk pria. Sama seperti dua situs sebelumnya, situs ini pun memberikan kemudahan bagi para pembeli dengan beberapa penawaran layanan bebas ongkos kirim, garansi 14 hari, gratis biaya penukaran.

Walaupun *e-commerce* Berrybenka, Hijabenka dan Maskoolin dapat menjadi ancaman, namun hingga saat ini para industri pendatang belum ada yang menyerupai target dari Nizar yakni fokus memproduksi baju Muslim pria. Dari skala 1 hingga 4, subfaktor layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar mendapatkan penilaian 1 yakni sangat sesuai dan dapat menjadi ancaman.

b. Produk dari pesaing eksisting tidak memiliki diferensiasi produk

Diferensiasi produk dari industri yang telah dimiliki oleh pemain lama akan membuat pendatang baru cenderung kesulitan untuk bermain didalam pasar. Dengan adanya diferensiasi produk akan mampu mengurangi ancaman dari pendatang baru. Calon pemain baru tentunya harus mengakui bahwa pemain lama memiliki pengalaman lebih dan diferensiasi produk yang lebih banyak bila dibandingkan dengan pemain baru. Kondisi saat ini adalah belum terdapat diferensiasi produk yang begitu terlihat perbedaannya dan posisi Nizar saat ini adalah cenderung menguasai pasar dalam hal diferensiasi produk karena produk yang dimiliki Nizar beragam dengan koleksi desain sebanyak 25 – 30 model setiap tahunnya, sehingga penilaian adalah 4 yakni sangat tidak sesuai.

c. Biaya beralih produk rendah

Biaya beralih yang rendah akan cenderung menyebabkan loyalitas pelanggan yang menurun. Apabila loyalitas pelanggan menurun, maka pemain baru akan mudah untuk memasuki pasar. Begitu pula sebaliknya, apabila biaya beralih tinggi maka akan menyebabkan loyalitas pelanggan pun akan menjadi tinggi, hal tersebut akan menjadi halangan yang kuat bagi pemain baru untuk memasuki pasar. Berdasarkan hasil pengamatan penulis yang mengacu kepada hasil analisis penelitian pendahulu dan wawancara kepada konsumen busana muslim mengungkapkan bahwa alasan membeli busana adalah biaya, desain dan kualitas menjadi salah faktor kriteria dalam membeli suatu produk. Dan dalam pemilihan busana, loyalitas pelanggan cenderung rendah. Karena selama ada penawaran menarik, konsumen pun akan tertarik. Sehingga penilaian untuk kriteria ini adalah 1.

d. Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang rendah

Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang besar dan waktu pencapaian *cash flow* positif yang lama akan menjadi halangan bagi industri untuk memasuki persaingan pasar. Begitu pula sebaliknya, apabila kecilnya biaya investasi dan waktu pencapaian *cash flow* positif akan semakin pendek maka akan banyak pemain baru yang tertarik untuk menjalan bisnisnya pada sektor tersebut. Kondisi pada saat ini adalah untuk membangun sebuah industri busana, kini infratraktur bukan lagi menjadi sebuah permasalahan. Hal tersebut terjadi karena infrastruktur sudah dapat dimiliki dengan sistem *out source*, yakni memanfaatkan infrastruktur luar untuk menciptakan produk. Tentunya hal tersebut akan ada dampak positif dan negatif seperti biaya produksi akan cenderung lebih mahal apabila *outsourse* dibandingkan dengan memproduksi sendiri. Industri busana di Indonesia banyak juga dipenuhi oleh para pelaku industri dengan skala yang lebih kecil dan memproduksi produk dengan kuantitas yang sedikit. Ancaman pendatang baru dalam skala kecil akan mudah memasuki pasar, namun apabila industri dalam skala besar akan cenderung susah memasuki pasar karena infrastruktur yang dibutuhkan cukup besar. Sehingga kebutuhan infrastruktur yang fleksibel ini dapat menjadi ancaman bagi Nizar dengan penilaian untuk kriteria adalah 1.

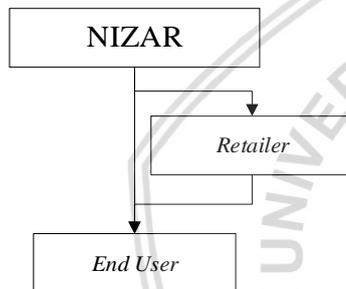
e. Mudah mendapatkan pemasok

Kemudahan mendapatkan pemasok akan mengakibatkan ancaman pendatang baru pun akan meningkat karena pendatang baru tidak perlu susah mencari sumber

bahan baku. Pemasok utama Nizar adalah kain katun dan benang. Kedua komponen ini sangatlah mudah didapatkan di Indonesia. Sehingga nilai untuk kriteria ini adalah kemudahan mendapatkan pemasok menjadi ancaman untuk Nizar dengan nilai 1.

f. Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan

Semakin mudah mendapatkan jalur distribusi akan meningkatkan ancaman dari pendatang baru. Jalur distribusi dari Nizar untuk menuju pada pengguna akhir atau *end user* sangatlah sederhana. Yakni Nizar membuat produk untuk didistribusikan kepada para *retailer* yang telah memesan produk Nizar sebelumnya. Kemudian dari *retailer* yang merupakan toko toko pakaian akan menjual produknya hingga sampai ke *end user*. Berikut merupakan diagram alur distribusi Nizar hingga *end user*.



Gambar 4.10 Diagram alur distribusi Nizar

Kondisi alur distribusi Nizar sederhana yakni dapat secara langsung berinteraksi dengan *end user*. Kemudahan ini akan menjadi ancaman bagi Nizar dengan representasi nilai 1.

g. Resiko yang dihadapi

Tingginya resiko yang dihadapi sebuah sektor industri tentunya akan menjadi halangan bagi para pelaku industri untuk masuk. Resiko yang dihadapi oleh sektor busana muslim pria ini terbilang cukup tinggi. Berdasarkan pengalaman dari pihak direktur Nizar salah satu resiko yang dihadapi adalah waktu penjualan yang cenderung singkat dan jumlah permintaan tinggi pada saat tertentu. Kecenderungan pria membeli baju muslim tentunya lebih rendah apabila dibandingkan dengan wanita, maka dari itu periode terbaik untuk melakukan penjualan ialah ketika hari raya suci umat Islam, dan berlangsung hingga 4 bulan setelahnya. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana agar produk laku dipasar selama 4 bulan tersebut, karena lebih dari waktu tersebut jumlah permintan akan berkurang drastis. Siklus hidup yang terbilang singkat ini menjadi sebuah

halangan bagi para pelaku industri baru, namun bagi Nizar yang sudah mengetahui medan yang dilalui hal tersebut dapat menjadi peluang tersendiri.

Maka dari itu penilaian untuk faktor ini adalah 4.

2. Kekuatan Penawaran Pembeli

Kekuatan tawar menawar pembeli dalam analisis *Porter's* juga perlu diperhatikan. Pembeli pada Nizar dapat berupa *end user* ataupun *retailer*. Tabel 4.6 merupakan subfaktor beserta penilaian dari kekuatan penawaran pembeli.

Tabel 4.6

Penilaian Subfaktor Kekuatan Penawaran Pembeli

No	Pernyataan	Penilaian
1.	Pembeli memiliki informasi mengenai produk	4
2.	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain	4
3.	<i>Retailer</i> mengalami penurunan laba	4
4.	Tidak terdapat diferensiasi produk	1
5.	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	4

Masing-masing indikator dalam variabel pernyataan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Pembeli memiliki informasi mengenai produk

Dengan semakin banyaknya informasi yang didapatkan oleh pembeli akan menambah daya tawar pembeli akan suatu produk. Produk yang ditawarkan kepada pembeli oleh industri dalam hal ini adalah industri busana merupakan produk dengan berbagai macam tipe, seperti tipe kain, desain, kualitas jahitan dan beberapa kriteria lainnya yang menyebabkan pada industri busana hal tersebut menjadi wajar bila adanya perbedaan, dalam hal ini adalah perbedaan informasi produk mengenai harga. Informasi produk tersebut akan berbeda antara satu produk dengan produk lainnya, sehingga keambiguan informasi akan terjadi. Dan untuk industri busana, informasi mengenai suatu produk akan cenderung rendah. Sehingga pada kriteria ini mendapatkan skor 4.

b. Biaya pengalihan atau *switching cost* yang rendah

Switching cost yang rendah akan membuat daya tawar pembeli semakin tinggi, seperti contoh apabila biaya untuk beralih pada produk pesaing akan rendah maka akan menjadi ancaman bagi keberadaan produk. Untuk produk dengan kategori inovatif seperti busana ini tentunya *switching cost* termasuk dalam kategori rendah, karena produk pengganti baju muslim pria sangat mudah ditemukan baik dengan harga yang murah maupun dengan harga yang lebih mahal. Namun dalam hal ini produk inovatif memiliki posisi yang aman karena salah satu yang dijual

bukan hanya dari kuantitas namun juga kualitas. Nizar menjamin produknya memiliki kualitas yang baik sehingga *switching cost* yang rendah tidak akan terlalu berpengaruh. Sehingga penilaian untuk kategori ini adalah 4.

c. *Retailer* mengalami penurunan laba

Laba pembeli merupakan salah satu faktor dalam tawar menawar pembeli dalam struktur pada lima kekuatan Porter. Dalam konteks ini pembeli yang termasuk adalah *retailer* Nizar, yakni seseorang yang membeli baju Nizar dalam skala besar untuk dijual lagi. Apabila laba *retailer* mengalami peningkatan, maka perusahaan pun akan mengalami keuntungan pula. Begitu pula sebaliknya, apabila laba *retailer* Nizar mengalami penurunan, maka akan berpengaruh terhadap profit Nizar. Penurunan laba pembeli ini akan berdampak kepada jumlah kapasitas pemesanan baju kepada Nizar, karna *retailer* akan cenderung selektif dalam membelanjakan dananya sehingga akan memperkuat kekuatan penawaran pembeli. Kondisi yang saat ini terjadi adalah terjadi peningkatan laba dari pembeli berdasarkan hasil wawancara dengan *retailer* Nizar, sehingga setiap tahunnya rutin melakukan pemesanan. Maka dari itu penilaian untuk kriteria ini adalah tidak setuju terjadi penurunan laba pembeli dengan skor 4 dan dapat menjadi sebuah peluang bagi Nizar.

d. Tidak terdapat diferensiasi produk

Dengan tidak adanya diferensiasi produk, maka pembeli lebih mudah menemukan produk lain dalam industri, dan mengakibatkan kondisi tawar menawar pembeli menguat. Pada industri busana muslim, diferensiasi produk jarang dilakukan sehingga produk lain yang serupa mudah ditemukan. Maka dari itu penilaian untuk subfaktor ini adalah 1.

e. Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli

Apabila produk yang dibeli adalah bagian dari pengeluaran dalam kategori besar dari pembeli maka pembeli akan menjadi selektif dalam membelanjakan dananya, tentunya hal ini akan memperkuat kekuatan tawar menawar pembeli. Kondisinya adalah melihat kecenderungan proses pembelian yang tinggi pada periode tertentu, maka untuk membeli busana muslim bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli karena siklus pembelian yang hanya berlangsung beberapa kali dalam setahun ini tidak menjadikan produk ini menjadi bagian yang besar dalam pengeluaran sehingga penilaian untuk subfaktor ini adalah 4

.

3. Kekuatan tawar menawar pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok juga menjadi salah satu hal yang penting dalam analisis *Porter's five forces*. Kondisi pemasok saat ini pada Nizar terdiri dari beberapa pemasok mulai dari bahan baku hingga bahan pendukung. Tabel 4.7 merupakan subfaktor beserta penilaian dari kekuatan tawar menawar pemasok.

Tabel 4.7

Penilaian Subfaktor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

No	Pernyataan	Penilaian
1.	Industri pemasok didominasi banyak perusahaan	4
2.	Pemasok melakukan integrasi maju	4
3.	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	4

Masing-masing indikator dalam variabel pernyataan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Industri pemasok didominasi oleh banyak perusahaan

Industri pemasok Nizar terdiri dari beberapa perusahaan, seperti bahan baku utama yakni kain katun terdapat beberapa *supplier* yang berlokasi di Bandung dan Jakarta. Untuk bahan baku pendukung seperti kancing, label, spon dan lain sebagainya berasal dari Sidoarjo, Surabaya dan Jakarta. Apabila industri pemasok hanya didominasi oleh satu perusahaan maka kekuatan tawar menawar pemasok pun akan semakin kuat. Selain itu apabila dalam suatu industri didominasi oleh beberapa pemasok yang terpusat biasanya pemasok dapat memberikan pengaruh yang besar dalam hal harga, kualitas dan syarat penjualan sehingga akan meningkatkan kekuatan pemasok. Kondisi di Nizar saat ini adalah terdapat beberapa pemasok sehingga hal tersebut dapat menjadi sebuah peluang bagi Nizar dengan penilaian adalah 4.

b. Pemasok melakukan integrasi maju

Seperti yang telah dijelaskan pada kriteria sebelumnya dalam kekuatan tawar menawar pemasok, yakni apabila industri didominasi oleh sedikit perusahaan maka akan meningkatkan tawar menawar pemasok. Hal tersebut ternyata juga akan berpengaruh kepada pemasok untuk melakukan integrasi maju, diantaranya adalah dengan menjaga kualitas dan menambah kapasitas produknya agar diharapkan daya tawar pemasok akan semakin tinggi. Kondisi saat ini sesuai dengan kondisi pemasok pada Nizar yakni pemasok tidak melakukan integrasi maju, dan produk serta penawaran dari tahun ke tahun stabil sehingga tawar menawar pemasok akan rendah. Maka dari itu nilai untuk integrasi maju yang dilakukan adalah 4.

- c. Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok

Pasar pemasok dapat mempengaruhi industri, hal tersebut terjadi karena apabila industri bukan merupakan satu-satunya pasar bagi pemasok dan bukan pasar yang potensial maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok. Kondisi di Nizar saat ini adalah Nizar merupakan industri yang cukup penting bagi pemasok karena jumlah pemesanan Nizar dari pemasok besar. Ini merupakan sebuah peluang bagi Nizar, maka dari itu nilai untuk subfaktor ini adalah 4.

4. Persaingan antar pesaing dalam industri

Persaingan dalam industri busana muslim memiliki nilai yang tinggi karena persaingan antar industri busana terdiri dari beberapa kompetitor. Tabel 4.8 merupakan penilaian untuk masing-masing subfaktor pada faktor persaingan antar pesaing dalam industri.

Tabel 4.8

Penilaian Subfaktor Persaingan Antar Industri

No	Pernyataan	Penilaian
1.	Jumlah pesaing yang beragam	1
2.	Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama	1
3.	Pertumbuhan industri yang lamban	4
4.	Biaya tetap yang tinggi	1

Masing-masing indikator dalam variabel pernyataan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

- a. Jumlah pesaing yang beragam

Jumlah pesaing dalam industri busana sangat banyak di Indonesia baik dalam skala kecil maupun besar. Untuk industri busana muslim pria, berbagai macam segmentasi telah ada mulai dari segmen kalangan menengah atas hingga kalangan menengah kebawah. Sehingga jumlah pesaing yang beragam ini menjadikan tingkat persaingan dalam industri cukup tinggi yang di representasikan dengan skor 1.

- b. Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri dan kompetitor

Adanya diferensiasi produk akan membagi *market share* secara lebih rata, karena masing masing industri pada sektor yang sama akan memiliki peluru yang berbeda. Namun apabila tidak terdapat diferensiasi produk dari sektor industri yang sama akan meningkatkan persaingan dalam industri. Kondisi yang terjadi oleh Nizar adalah produk busana muslim Nizar dengan beberapa kompetitor yang memiliki segmen yang sama cenderung memiliki tipe produk yang sama jika tidak dilihat secara detail, maka dari itu tidak ada diferensiasi yang bernilai. Sehingga penilaian untuk sektor busana pada analisis porter adalah 1.

c. Pertumbuhan industri yang lamban

Pertumbuhan industri yang kian pesat akan menjadikan pangsa pasar yang lebih luas lagi. Kondisi pertumbuhan industri busana di Indonesia terus mengalami peningkatan. Bahkan sektor ekonomi kreatif ini menjadi penyumbang terbesar kedua dalam pendapatan kas negara, sehingga penilaian untuk subfaktor ini adalah 4.

d. Biaya tetap yang tinggi

Apabila biaya tetap sebuah industri tinggi maka akan meningkatkan persaingan antar perusahaan. Biaya tetap yang harus dikeluarkan untuk industri adalah biaya operasional, jika ada penambahan kapasitas atau infrastruktur juga akan mengakibatkan biaya tetap yang juga semakin tinggi dan jika tidak ada maka akan cenderung stabil. Tingginya biaya tetap ini akan membuat perusahaan berusaha untuk menghasilkan kuantitas yang banyak agar mampu menekan biaya tetap ini, untuk meningkatkan kuantitas produk, maka perusahaan harus memiliki jumlah permintaan yang meningkat pula sehingga menyebabkan persaingan antar perusahaan akan semakin kuat. Kondisi Nizar adalah biaya tetap yang terbilang tinggi dan biaya pemasaran yang juga tinggi karena menggunakan banyak media pemasaran yang ada. Maka dari itu penilaian pada tingginya biaya tetap adalah 1.

5. Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti dideskripsikan sebagai produk yang juga dapat digunakan sebagai alternatif pengganti busana muslim yang dapat digunakan menggantikan fungsi utama dari busana muslim sendiri. Adanya produk pengganti dengan segala fasilitas yang diberikan akan melemahkan daya saing dari Nizar. Tabel 4.9 adalah penilaian untuk masing-masing subfaktor pada faktor ancaman produk pengganti

Tabel 4.9

Penilaian Subfaktor Ancaman Produk Pengganti

No	Pernyataan	Penilaian
1.	Terdapat produk pengganti	1
2.	Tarif produk pengganti lebih murah	1
3.	Produk pengganti mudah ditemukan	1

Masing-masing indikator dalam variabel pernyataan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Terdapat produk pengganti

Produk pengganti dari busana muslim adalah baju sehari-hari, dan untuk acara formal dapat juga menggunakan kemeja sebagai pengganti baju muslim pria. Dan

dengan adanya produk pengganti ini akan meningkatkan ancaman produk. Maka dari itu penilaian dari subfaktor keberadaan produk pengganti adalah 1.

b. Tarif produk pengganti lebih murah

Apabila harga produk pengganti lebih murah, maka konsumen akan mudah beralih pada produk tersebut. Kondisi saat ini terkait tarif produk pengganti adalah terdapat beberapa harga mulai harga rendah hingga tinggi sehingga hal ini dapat menjadi sebuah ancaman untuk Nizar. Maka dari itu penilaian untuk subfaktor ini adalah 1.

c. Produk pengganti mudah ditemukan

Apabila produk pengganti mudah ditemukan akan menjadi ancaman karena kemudahan sarana dan prasarana untuk mendapatkan produk tersebut akan mampu menarik konsumen untuk membeli produk tersebut. Kondisi saat ini adalah produk pengganti sangat mudah ditemukan, sehingga penilaian adalah 1.

4.2.2.4 Rekapitulasi *Porter's Five Forces*

Berdasarkan hasil analisis, maka untuk menentukan subfaktor yang menjadi peluang atau ancaman dapat dilihat melalui skor pada masing-masing subfaktor. Skala 1–2.5 menjadi sebuah ancaman dan skala 2.5 – 4 menjadi sebuah peluang. Tabel 4.10 merupakan rekap hasil analisis *Porter's five forces*.

Tabel 4.10
Rekap Penilaian *Porter's Five Forces*

Faktor	Sub faktor	Score	Rata-Rata
Ancaman Pendatang Baru	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	1	1.8571
	Produk dari pesaing eksisting memiliki diferensiasi produk	4	
	Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi	1	
	Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang besar	1	
	Mudah mendapatkan pemasok	1	
	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	1	
	Resiko dalam pasar rendah	4	
Tawar menawar pembeli	Pembeli memiliki informasi mengenai produk	4	3.4
	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain	4	
	<i>Retailer</i> mengalami penurunan laba	4	
	Tidak terdapat diferensiasi produk	1	
	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	4	
Tawar menawar pemasok	Industri pemasok hanya didominasi sedikit perusahaan	4	4
	Pemasok melakukan integrasi maju	4	
	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	4	
Persaingan dalam	Jumlah pesain yang beragam	1	1.75
	Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama	1	

Faktor	Sub faktor	Score	Rata-Rata
industri	Pertumbuhan industri yang lamban	4	
	Biaya tetap yang tinggi	1	
Ancaman Produk Pengganti	Terdapat produk pengganti	1	1
	Tarif produk pengganti lebih murah	1	
	Produk pengganti mudah ditemukan	1	

Pada Tabel 4.10 berdasarkan perhitungan *score* terdapat 10 faktor yang menjadi peluang dan 12 faktor yang menjadi ancaman. Apabila dilihat dari perhitungan rata-rata faktor ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti dan persaingan dalam industri merupakan ancaman karena bernilai dibawah 2.5, sedangkan untuk tawar menawar pembeli dan tawar menawar pemasok berada diatas 2.5 sehingga menjadi peluang bagi Nizar.

4.2.3 Competitive Profile Matriks

Analisis *Competitive Profile Matriks* (CPM) digunakan untuk melakukan evaluasi Nizar dengan kompetitor. Kompetitor yang dipilih berdasarkan hasil kuesioner pendahuluan, yang mana produk Tasmatas dan produk Rabbani merupakan produk yang paling banyak dikenal oleh responden. Produk Tasmatas merupakan produk yang diproduksi di Surabaya sehingga segmentasi serupa dengan Nizar. Untuk produk Rabbani merupakan nama produk yang sudah tidak asing lagi selain karena pengalaman yang lebih lama dibandingkan kedua produk ini, publikasi produk Rabbani banyak ditemukan dan *outlet* yang sudah tersebar di banyak lokasi di Indonesia.

Analisis CPM ini dilakukan dengan mengevaluasi kinerja ketiga produk tersebut berdasarkan *critical success factor*. Penilaian ini dilakukan berdasarkan analisis dan diskusi dengan direktur Nizar serta melakukan penyebaran kuesioner pada konsumen dengan sampel konsumen yang mengetahui ketiga produk. Penilaian diberikan dengan ketentuan 1 apabila produk lebih buruk, 2 apabila produk buruk, 3 apabila produk baik dan 4 apabila produk lebih baik. Faktor-faktor yang akan dibandingkan antara lain adalah *advertising, price competitiveness, e-commerce, company experience, product quality, distribution, brand image* dan *customer loyalty*. Penilaian dari masing-masing faktor ini didapat dari dua sumber yakni pihak direktur Nizar ataupun *customer* yang mengetahui ketiga produk yang akan dibandingkan. Kuesioner CPM dapat dilihat pada Lampiran 3.

4.2.3.1 Analisis CPM

Hasil penilaian serta analisis dari masing-masing kompetitor untuk setiap faktor dilakukan berdasarkan pengamatan maupun data yang didapatkan menggunakan kuesioner. Berikut merupakan analisis untuk setiap *critical success factor*:

1. Advertising

Advertising atau iklan merupakan sebuah faktor kesuksesan dari perusahaan agar produknya dikenal oleh masyarakat. Tabel 4.11 merupakan penilaian Nizar dengan kompetitor yang didapatkan berdasarkan analisa perusahaan terhadap kondisi yang terjadi.

Tabel 4.11
Penilaian *Advertising* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>Advertising</i>	3	3	4

Kondisi saat ini adalah Rabbani mengungguli dua kompetitor lain karena media iklan yang digunakan lebih banyak, seperti salah satunya adalah dengan menggunakan beberapa *brand ambassador* dan menjadi sponsor dalam berbagai acara, menggunakan media media baik *online* maupun cetak dan lain sebagainya. Sedangkan untuk Nizar dan Tasmatas, media iklan yang digunakan juga baik seperti menggunakan beberapa media promosi, namun intensitas antara promosi yang dilakukan oleh Nizar dan Tasmatas dengan Rabbani dimenangkan oleh Rabbani.

2. Price competitiveness

Selain iklan, penetapan harga harus diperhatikan karena juga akan menjadi salah satu faktor yang menentukan keputusan membeli konsumen. Tabel 4.12 merupakan tabel penilaian untuk setiap kompetitor yang didapatkan berdasarkan analisa perusahaan terhadap kondisi yang terjadi.

Tabel 4.12
Penilaian *Price Competitiveness* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>Price Competitiveness</i>	3	3	3

Dari segi harga, ketiga merek tersebut memiliki harga yang relatif yakni berada pada *range* Rp 150.000 hingga Rp 300.000, sehingga penilaian untuk tiga merek ini adalah sama yakni 3.

3. E-commerce

Kemudahan melayani penjualan secara *online* merupakan salah satu faktor keberhasilan penjualan di era saat ini dimana teknologi dapat memudahkan konsumen

untuk mendapatkan barang. Salah satu teknologi yang mendukung adalah dengan adanya situs *e-commerce*. Tabel 4.13 merupakan penilaian *e-commerce* pada setiap kompetitor yang didapatkan berdasarkan analisa perusahaan terhadap kondisi yang terjadi.

Tabel 4.13
Penilaian *E-Commerce* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>E-Commerce</i>	3	2	4

Berdasarkan analisis dari ketiga produk tersebut, produk Rabbani memiliki keunggulan dengan layanan *e-commerce* yang lebih professional yakni menggunakan *website* rabbanimall.com. Nizar sedikit lebih baik bila dibandingkan dengan Tasmatas karena Nizar juga memiliki halaman penjualan pada *website* selain juga melayani pembelian lewat media *online* lainnya seperti *instagram* atau *facebook*, sedangkan Tasmatas pada *websitenya* hanya melayani pembelian secara grosir atau dalam jumlah banyak.

4. *Company Experience*

Pengalaman perusahaan atau *company experience* menjadi salah satu *critical success factor* karena pengalaman akan menjadi sebuah pembelajaran bagi perusahaan untuk berkembang. Tabel 4.14 menunjukkan penilaian pada faktor *company experience* untuk setiap merek busana. Penilaian ini didapatkan berdasarkan analisa perusahaan terhadap kondisi yang terjadi.

Tabel 4.14
Penilaian *Company Experience* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>Company Experience</i>	3	3	3

Pada kriteria *company experience* yang dianalisa berdasarkan lamanya perusahaan terjun dalam industri busana menunjukkan bahwa ketiga perusahaan memiliki skor sama atau dengan kata lain ketiga perusahaan ini memiliki latar belakang pengalaman yang serupa.

5. *Product Quality*

Kualitas produk atau *product quality* menjadi hal yang penting karena fungsi utama produk yang dijual salah satunya adalah kualitas dari produk. Penilaian mengenai kualitas dilakukan dengan menyebarkan kuesioer kepada konsumen yang mengetahui ketiga produk ini. Pemilihan *sample* dilakukan dengan cara *non probability sampling*

dengan metode *purposive sampling* kepada 30 responden. Tabel 4.15 merupakan hasil rata-rata berdasarkan hasil penyebaran kuesioner.

Tabel 4.15

Penilaian *Product Quality* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>Product Quality</i>	3.290323	3.290323	3.354839

Berdasarkan hasil kuesioner, produk Rabbani memiliki nilai sedikit lebih unggul dibandingkan dengan Nizar dan Tasmatas. Untuk Nizar dan Tasmatas memiliki nilai yang sama yakni 3.290.

6. *Distribution*

Salah satu penilaian dari distribusi adalah kemudahan akses konsumen untuk mendapatkan produk tersebut. Hasil penilaian faktor distribusi didapatkan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 konsumen. Pemilihan *sample* dilakukan dengan cara *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Tabel 4.16 merupakan penilaian *Product Quality* untuk setiap merek.

Tabel 4.16

Penilaian *Distribution* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>Distribution</i>	3.032258	3.225806	3.516129

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, menurut konsumen kemudahan akses untuk mendapatkan produk dimenangkan oleh Rabbani. Perbedaan alur distribusi Rabbani dengan kedua produk kompetitor adalah produk Rabbani memiliki *outlet* resmi yang lokasinya cenderung strategis. Sedangkan untuk Nizar dan Tasmatas lokasi distribusi tergantung oleh *retailer* yang memesan produk tersebut.

7. *Brand Image*

Perasaan bangga mengenakan produk atau citra yang ditanamkan pada produk menjadi salah satu *critical success factor*. Penilaian pada *critical success factor* didapatkan berdasarkan hasil penyebaran kepada 30 konsumen. Pemilihan *sample* dilakukan dengan cara *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*.

Tabel 4.17

Penilaian *Brand Image* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>Brand Image</i>	3.225806	3.032258	3.387097

Berdasarkan hasil penilaian konsumen merek Rabbani memiliki *brand image* yang sedikit lebih besar bila dibandingkan dengan Nizar dan Tasmatas. Selanjutnya adalah merk Nizar dengan nilai 3.225 dan terakhir adalah Tasmatas dengan nilai 3.032.

8. *Customer Loyalty*

Nilai pada loyalitas konsumen diukur dari seberapa sering konsumen membeli produk baju busana muslim pria. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 30 konsumen. Pemilihan *sample* dilakukan dengan cara *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Tabel 4.18 menunjukkan hasil penilaian responden pada faktor *customer loyalty* untuk masing masing produk.

Tabel 4.18
Penilaian *Customer Loyalty* CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Nizar	Tasmatas	Rabbani
<i>Customer Loyalty</i>	3.258065	3.16129	3.193548

Nizar memiliki nilai tertinggi dalam hal *customer loyalty* dengan nilai 3.258, selanjutnya adalah Rabbani dengan nilai 3.1935 dan Tasmatas 3.161. Merek Rabbani walaupun memiliki lokasi *outlet* yang lebih strategis, namun produk yang Rabbani jual tidak hanya baju busana muslim pria, ada beberapa produk lain seperti jilbab, dan lain sebagainya. Sehingga pilihan model pakaian akan cenderung lebih banyak pada merek Nizar dan Tasmatas yang memang fokus pada produksi baju busana muslim pria

4.3 **Pengelolaan Data**

Pengelolaan data dilakukan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memberikan pembobotan pada masing-masing faktor dan subfaktor, selanjutnya dilakukan penentuan pengelolaan data dengan menggunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dan *Competitive Profile Matriks* (CPM).

4.3.1 **Pembobotan Menggunakan AHP**

Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menentukan bobot dari masing masing kriteria. Pemberian bobot dengan metode AHP ini digunakan untuk mengetahui kriteria yang lebih dominan apabila dibandingkan dengan kriteria lainnya. Pada prosedur ini juga dilakukan uji konsistensi untuk menentukan apakah hasil penilaian responden konsisten terhadap jawaban yang diberikan.

4.3.1.1 **Perhitungan *Eigen Vector***

Untuk menghitung *eigen vector* atau bobot untuk masing masing kriteria dalam metode AHP, tahap pertama yang dilakukan adalah membuat matriks perbandingan berpasangan. Matriks perbandingan berpasangan dibuat dalam bentuk kuesioner dan

dilakukan analisis oleh direktur Nizar. Penggunaan kuesioner ini adalah untuk mengetahui nilai perbandingan dari masing masing kriteria maupun subkriteria. Hasil dari kuesioner berpasangan ini nantinya akan menjadi masukan dalam melakukan pembobotan untuk menentukan hasil akhir dari masing masing faktor dan subfaktor.

Setelah mengetahui nilai pembobotan setiap faktor yang didapat berdasarkan hasil kuesioner AHP seperti yang terdapat pada Lampiran 5, kemudian matriks perbandingan seperti pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19
Matriks Perbandingan Faktor Bauran Pemasaran

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>
<i>Product</i>	1	5	1	3
<i>Price</i>	1/5	1	1/5	3
<i>Promotion</i>	1	5	1	7
<i>Place</i>	1/3	1/3	1/7	1
Total	2.533	11.33	2.3428	14

Setelah pembuatan matriks perbandingan berpasangan, maka selanjutnya adalah pembuatan matriks ternormalisasi. Matriks ternormalisasi dapat dibuat dengan membagi nilai pada matriks berpasangan pada setiap kolom dengan total per kolom. Berikut Tabel 4.20 merupakan perhitungan matriks ternormalisasi.

Tabel 4.20
Matriks Ternormalisasi Faktor Bauran Pemasaran

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>
<i>Product</i>	0.395	0.441	0.427	0.214
<i>Price</i>	0.079	0.088	0.085	0.214
<i>Promotion</i>	0.395	0.441	0.427	0.500
<i>Place</i>	0.132	0.029	0.061	0.071

Selanjutnya adalah melakukan perhitungan rata-rata pada setiap baris sehingga didapatkan nilai akhir untuk masing masing faktor ataupun subfaktor. Total dari rata-rata adalah mendekati ataupun bernilai 1. Berikut adalah Tabel 4.21 merupakan perhitungan rata-rata.

Tabel 4.21
Matriks Perhitungan Rata-Rata Faktor Bauran Pemasaran

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>	<i>Eigen Vector</i>
<i>Product</i>	0.395	0.441	0.427	0.214	0.369
<i>Price</i>	0.079	0.088	0.085	0.214	0.117
<i>Promotion</i>	0.395	0.441	0.427	0.500	0.441
<i>Place</i>	0.132	0.029	0.061	0.071	0.073
				Total	1

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat diketahui perhitungan bobot yang paling tinggi adalah pada kriteria promosi. Tingginya pembobotan pada promosi menunjukkan bahwa dalam

perkembangan produk Nizar, hal utama yang diperhatikan oleh pihak manajemen ialah dalam segi promosi. Selanjutnya urutan kedua ialah produk karena menurut perusahaan, kualitas produk adalah hal penting yang ditawarkan kepada konsumen.

4.3.1.2 Perhitungan Konsistensi

Setelah *Eigen Vector* atau nilai bobot telah didapatkan, maka selanjutnya adalah perhitungan konsistensi untuk mengetahui apakah nilai bobot yang diberikan oleh narasumber tersebut telah konsisten. Berikut adalah contoh perhitungan uji konsistensi pada kriteria bauran pemasaran.

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>	<i>Eigen Vector</i>	<i>VA</i>
<i>Product</i>	1.000	5.000	1.000	3.000	0.369	1.614
<i>Price</i>	0.200	1.000	0.200	3.000	0.117	0.498
<i>Promotion</i>	1.000	5.000	1.000	7.000	0.441	1.906
<i>Place</i>	0.333	0.333	0.143	1.000	0.073	0.298

Langkah selanjutnya kemudian menghitung nilai maksimum *Eigen* (λ_{\max}). Berikut ini merupakan perhitungan nilai maksimum *Eigen*.

<i>VA</i>	<i>Eigen Vector</i>	<i>VB</i>
1.614	0.369	4.374
0.498	0.117	4.256
1.906	0.441	4.322
0.298	0.073	4.082

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{17.035}{5} = 4.259$$

Nilai maksimum *eigen* yang telah didapatkan kemudian digunakan dalam perhitungan nilai *Consistency Index* (CI). Berikut merupakan perhitungan CI.

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{4.2595 - 4}{4 - 1} = 0.086$$

Nilai CI digunakan untuk menghitung nilai *Consistency Ratio* (CR). Nilai CR merupakan hasil pembagian antara nilai CI dengan *ratio index* sesuai dengan jumlah n. Tabel 4.22 merupakan tabel nilai random *index* matriks yang digunakan untuk mendapatkan nilai RI. Matriks perbandingan kriteria yang digunakan adalah matriks dengan ordo 4 x 4 maka *index* nilai matriks yang digunakan adalah 0.9.

Tabel 4.22

Tabel *Random Index* (RI)

N	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Sumber: Kusri (2007)

Sehingga nilai CR adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,086}{0,9} = 0,096$$

Dari perhitungan uji konsistensi tersebut didapatkan nilai CR adalah 0,096 atau $CR < 0,1$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa penilaian manajemen terhadap kriteria adalah konsisten. Maka dapat disimpulkan bahwa penilaian responden sudah sesuai dengan kondisi nyata. Perhitungan konsistensi tersebut selanjutnya juga dilakukan pada setiap kriteria dan subkriteria yang dapat dilihat seperti pada Lampiran 5. Hasil rekapitulasi perhitungan konsistensi dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23
Rekap Konsistensi Rasio Faktor dan Subfaktor

No	Faktor	Consistency ratio	Keterangan
1.	Bauran Pemasaran	0.096	Konsisten
2.	<i>Product</i>	0.067	Konsisten
3.	<i>Price</i>	0.000	Konsisten
4.	<i>Promotion</i>	0.065	Konsisten
5.	<i>Place</i>	0.000	Konsisten
6.	<i>Porter's five forces.</i>	0.055	Konsisten
7.	Ancaman Pendatang Baru	0.033	Konsisten
8.	Tawar menawar pembeli	0.093	Konsisten
9.	Tawar menawar pemasok	0.000	Konsisten
10.	Persaingan dalam industri	0.043	Konsisten
11.	Ancaman Produk Pengganti	0.000	Konsisten
12.	<i>Competitive Profile Matrix</i>	0.090	Konsisten

Berdasarkan hasil perhitungan konsistensi menunjukkan bahwa hasil pembobotan yang dilakukan oleh responden dinyatakan konsisten karena semua nilai berada dibawah 0.1. pernyataan responden dinyatakan tidak konsisten apabila berada lebih dari 0.1.

4.3.1.3 Rekapitulasi Pembobotan

Setelah didapatkan bobot faktor dan bobot subfaktor maka selanjutnya dilakukan perhitungan bobot global yang akan masuk pada tahap selanjutnya. Nilai pada bobot faktor dan bobot subfaktor didapatkan berdasarkan perhitungan dengan menggunakan AHP, sedangkan untuk bobot global didapatkan berdasarkan hasil kali antara bobot faktor dan bobot subfaktor seperti pada contoh perhitungan untuk penilaian bobot global pada kriteria *product* dan subkriteria berikut.

Bobot global = Bobot faktor x Bobot subfaktor

Bobot global = 0.369×0.1267

Bobot global = 0.0468

Tabel 4.24 merupakan hasil rekap bobot untuk setiap faktor dan subfaktor pada bauran pemasaran.

Tabel 4.24
Rekap Bobot Faktor dan Subfaktor Bauran Pemasaran

No	Elemen	Bobot faktor	Pernyataan	Bobot subfaktor	Bobot Global
1.	<i>Product</i>	0.369	Produk memiliki pilihan warna yang baik	0.1267	0.0468
			Produk menggunakan bahan yang nyaman	0.1336	0.0493
			Produk memiliki desain yang bagus	0.1528	0.0564
			Produk dikemas dalam <i>packaging</i> yang menarik	0.0413	0.0152
			Produk memiliki pilihan ukuran yang sesuai	0.1406	0.0519
			Produk memiliki kualitas jahitan yang bagus	0.1117	0.0412
			Produk Nizar dapat digunakan untuk kegiatan selain beribadah. (Seperti: kuliah, kerja, dll)	0.0448	0.0165
			Produk dikenal masyarakat luas	0.1933	0.0713
2.	<i>Price</i>	0.117	Harga produk sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan	0.833	0.0975
			Produk memiliki potongan harga atau diskon	0.167	0.0195
3	<i>Promotion</i>	0.441	Promosi produk sering dijumpai pada media <i>online</i> (<i>instagram, facebook, website, dll</i>)	0.135	0.0595
			Promosi produk sering dijumpai pada media cetak (pamflet, majalah cetak, brosur)	0.069	0.0304
			Informasi yang disampaikan oleh Nizar dalam <i>website</i> cukup jelas	0.034	0.0150
			Iklan yang disampaikan menarik	0.118	0.0520
			Promosi Nizar dengan <i>brand ambassador</i> menunjang branding produk	0.327	0.1442
			Promosi yang dilakukan menjadikan produk Nizar mudah dikenali	0.158	0.0697
			Promosi yang disampaikan mempengaruhi konsumen untuk membeli	0.135	0.0595
4	<i>Place</i>	0.073	Tempat penjualan produk (<i>retail</i>) tersebar di banyak lokasi	0.429	0.0313
			Tempat penjualan (<i>retail</i>) produk strategis	0.143	0.0104
			Nizar melayani pesanan secara <i>online</i> dengan mudah	0.429	0.0313

Berdasarkan hasil pembobotan, maka faktor yang memiliki bobot tertinggi adalah promosi. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor promosi menjadi kunci utama dalam keberhasilan suatu bisnis menurut Nizar. Faktor promosi memiliki bobot sebesar 0.441. sedangkan untuk subfaktor yang memiliki nilai terbesar adalah produk dikenal masyarakat luas pada kriteria *product* dengan skor 0.713, harga sesuai dengan kualitas dengan bobot pada kriteria *price* 0.975, Promosi Nizar menggunakan *brand ambassador* pada kriteria *promotion* dengan nilai 0.1442, dan pada kategori *place* subkriteria tersebar dibanyak lokasi dan kemudahan pemesanan secara *online* berada pada nilai pembobotan yang sama yakni 0.429. Untuk bobot global dengan nilai tertinggi adalah promosi dengan menggunakan *brand ambassador* dengan nilai 0.0313.

Selain perhitungan bobot pada faktor internal, juga dilakukan perhitungan yang sama pada faktor eksternal. Tabel 4.25 merupakan hasil rekap bobot untuk setiap faktor dan subfaktor pada *Porter's five forces*.

Tabel 4.25
Rekap Bobot Faktor dan Subfaktor *Porter's five forces*

No	Elemen	Bobot faktor	Pernyataan	Bobot subfaktor	Bobot global
1.	Ancaman Pendatang Baru	0.231	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	0.170	0.0393
			Produk dari pesaing eksisting tidak memiliki diferensiasi produk	0.057	0.0132
			Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi	0.207	0.0478
			Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang rendah	0.207	0.0478
			Mudah mendapatkan pemasok	0.151	0.0349
			Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	0.151	0.0349
			Resiko dalam pasar rendah	0.057	0.0132
2.	Tawar menawar pembeli	0.254	Pembeli memiliki informasi mengenai produk	0.141	0.0358
			Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain rendah	0.212	0.0538
			<i>Retailer</i> mengalami penurunan laba	0.456	0.1158
			Tidak terdapat diferensiasi produk	0.091	0.0231
			Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0.099	0.0251
3.	Tawar menawar pemasok	0.108	Industri pemasok didominasi oleh banyak perusahaan	0.429	0.0463
			Pemasok melakukan integrasi maju	0.143	0.0154
			Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	0.429	0.0463
4.	Persaingan dalam industri	0.350	Jumlah pesaing yang beragam	0.513	0.1796
			Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama	0.101	0.0354
			Pertumbuhan industri yang lamban	0.267	0.0935
			Biaya tetap yang tinggi	0.119	0.0417
5.	Ancaman Produk Pengganti	0.058	Terdapat produk pengganti	0.333	0.0192
			Tarif produk pengganti lebih murah	0.333	0.0192
			Produk pengganti mudah ditemukan	0.333	0.0192

Faktor yang memiliki bobot tertinggi adalah faktor persaingan dalam industri dengan nilai 0.35. Sedangkan untuk bobot global yang merupakan hasil kali antara bobot faktor dan bobot subfaktor menunjukkan bahwa pertumbuhan industri adalah hasil pembobotan tertinggi pada kriteria ancaman pendatang baru adalah biaya beralih produk dan kebutuhan modal dengan skor 0.0478, pada kriteria tawar menawar pembeli ada pada kriteria *retailer* mengalami penurunan laba dengan nilai 0.1158, selanjutnya kriteria tawar menawar pemasok adalah kriteria dominasi industri pemasok dan kondisi industri bagi pemasok dengan nilai 0.0463, selanjutnya persaingan dalam industry dengan kriteria jumlah pesaing

yang beragam dengan nilai 0.1796 dan terakhir ialah ancaman produk pengganti dengan penilaian bobot global yang sama untuk setiap subkriterianya.

Selanjutnya adalah perhitungan AHP pada CPM. Karena tidak terdapat subfaktor, perhitungan AHP sudah menunjukkan bobot global dari masing masing faktor. Tabel 4.26 merupakan hasil rekap bobot untuk setiap faktor *Critical success factors* pada CPM.

Tabel 4.26

Rekap Bobot Global *Critical Success Factors* pada CPM

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot global
<i>Advertising</i>	0.127
<i>Price Competitiveness</i>	0.128
<i>Company Experience</i>	0.050
<i>E-Commerce</i>	0.130
<i>Product Quality</i>	0.150
<i>Distribution</i>	0.149
<i>Brand Image</i>	0.117
<i>Customer Loyalty</i>	0.150

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan AHP pada *Competitive Profile Matrix* faktor yang memiliki nilai bobot tertinggi adalah pada loyalitas pelanggan dan kualitas produk dengan nilai 0.150 sedangkan untuk kriteria dengan nilai pembobotan terendah adalah *company experience* dengan nilai 0.050.

4.3.2 *Input Stage*

Tahap pertama dalam penentuan strategi adalah pada tahap *input*. Setelah menyebarkan kuesioner dengan pendekatan bauran pemasaran dan *porter's five forces* dan mennetukan pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, maka selanjutnya adalah membagi kriteria-kriteria tersebut menjadi sebuah kekuatan dan kelemahan ataupun ancaman atau peluang serta mengetahui kondisi Nizar bila dibandingkan dengan kompetitor.

4.3.2.1 *Internal Factor Evaluation Matrix*

Pada matriks evaluasi faktor internal yang didapatkan dengan melakukan penyebaran kuesioner pada konsumen Nizar. Nilai *rating* pada Tabel 4.27 merupakan hasil rata-rata kuesioner, sedangkan nilai bobot adalah perhitungan global yang didapat dengan menggunakan AHP dan skor merupakan hasil kali antara *rating* dan bobot. Berikut merupakan tabel *Internal Factor Evaluation Matrix*.

Tabel 4.27
Internal Factor Evaluation Matrix

No	Keterangan	Rating	Bobot	Skor
Kekuatan				
Product				
1.	Produk Nizar memiliki pilihan warna yang baik	3.594	0.0468	0.168
	Produk Nizar menggunakan bahan yang nyaman	3.584	0.0493	0.177
	Produk Nizar memiliki desain yang bagus	3.643	0.0564	0.205
	Produk Nizar dikemas dalam packaging yang menarik	3.653	0.0152	0.056
	Produk Nizar memiliki pilihan ukuran yang sesuai	3.623	0.0519	0.188
	Produk Nizar memiliki kualitas jahitan yang baik	3.702	0.0412	0.153
	Produk Nizar dapat digunakan untuk kegiatan selain ibadah (seperti: kuliah, kerja dll)	3.514	0.0165	0.058
Price				
2.	Harga produk Nizar sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan	3.623	0.0975	0.353
Promotion				
3.	Promosi produk sering dijumpai pada media <i>online</i> (Instagram, facebook, website, dll)	3,000	0.0595	0.179
	Informasi yang disampaikan Nizar pada <i>website</i> cukup jelas	3,554	0.0150	0.053
	Iklan yang disampaikan menarik	3,504	0.0520	0.182
	Promosi Nizar dengan <i>brand ambassador</i> menunjang branding produk	3,663	0.1442	0.528
	Promosi yang dilakukan oleh Nizar telah menjadikan produk mudah dikenali	3,623	0.0697	0.253
Place				
4.	Nizar melayani pesanan secara <i>online</i> dengan mudah	3.495	0.0313	0.109
Kelemahan				
Product				
1.	Produk belum dikenal masyarakat luas	2.490	0.0713	0.178
Price				
2.	Produk Nizar belum memiliki potongan harga atau diskon	2.480	0.0195	0.048
Promotion				
3.	Promosi produk belum sering dijumpai pada media cetak (pamflet, majalah, billboard, dll)	2.470	0.0304	0.075
	Promosi yang disampaikan mempengaruhi konsumen untuk membeli	2.514	0.0595	0.150
Place				
4	Tempat penjualan produk (<i>retailer</i>) Nizar belum tersebar dibanyak lokasi	2.465	0.0313	0.077
	Tempat penjualan (<i>retailer</i>) produk Nizar belum strategis	2.574	0.0104	0.027
TOTAL			1.00	3.217

Berdasarkan Tabel 4.27, yang merupakan tabel faktor internal perusahaan menunjukkan total skor perhitungan adalah 3.217. kondisi ini menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan berdasarkan bauran pemasaran dalam skala 1 hingga 4 Nizar memiliki nilai diatas 3. Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi internal Nizar berdasarkan penilaian konsumen dan dikalikan nilai bobot berada pada posisi yang baik. Untuk faktor yang

menjadi keunggulan dengan bobot tertinggi adalah promosi Nizar dengan *brand ambassador*, sehingga metode pemasaran ini untuk kedepannya tetap dijalankan dan perlu dikembangkan seperti dengan menambah *brand ambassador* dari segmen lain. Sedangkan point yang menjadi kelemahan bagi Nizar namun memiliki bobot yang penting ialah produk Nizar yang belum dikenal oleh masyarakat luas, sehingga strategi yang dibuat perlu mempertimbangkan faktor ini.

4.3.2.2 Eksternal Factor Evaluation Matrix

Selain faktor internal, juga terdapat matriks faktor eksternal yang didapat dengan menggunakan *Porter's five force*. Pada matriks evaluasi faktor eksternal terdapat faktor yang akan menjadi peluang ataupun ancaman. Berikut merupakan tabel *eksternal factor evaluation matrix*.

Tabel 4.28
Eksternal Factor Evaluation Matrix

No	Keterangan	Rating	Bobot	Skor
Peluang				
1.	Ancaman Pendetang Baru			
	Produk dari pesaing eksisting tidak memiliki diferensiasi produk	4	0.0132	0.0528
	Resiko dalam pasar tinggi	4	0.0132	0.0528
2.	Tawar menawar pembeli			
	Pembeli tidak memiliki informasi mengenai produk	4	0.0358	0.1432
	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain tinggi	4	0.0538	0.2152
	<i>Retailer</i> mengalami peningkatan laba	4	0.1158	0.4632
	Pembelian produk bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	4	0.0251	0.1004
3.	Tawar menawar pemasok			
	Industri pemasok didominasi banyak perusahaan	4	0.0463	0.1852
	Pemasok tidak melakukan integrasi maju	4	0.0154	0.0616
	Industri merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	4	0.0463	0.1852
4.	Persaingan dalam industri			
	Pertumbuhan industri yang cepat	4	0.0935	0.374
Ancaman				
1.	Ancaman Pendetang Baru			
	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	1	0.0393	0.0393
	Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi	1	0.0478	0.0478
	Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang fleksibel	1	0.0478	0.0478
	Mudah mendapatkan pemasok	1	0.0349	0.0349
	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	1	0.0349	0.0349
2.	Tawar menawar pembeli			
	Tidak terdapat diferensiasi produk	1	0.0231	0.0231
3.	Persaingan dalam industri			
	Jumlah pesaing yang beragam	1	0.1796	0.1796

No	Keterangan	Rating	Bobot	Skor
	Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama	1	0.0354	0.0354
	Biaya tetap yang tinggi	1	0.0417	0.0417
4.	Ancaman produk pengganti			
	Terdapat produk pengganti	1	0.0192	0.0192
	Tarif produk pengganti lebih murah	1	0.0192	0.0192
	Produk pengganti mudah ditemukan	1	0.0192	0.0192
TOTAL			1.00	2.357

Kondisi eksternal berdasarkan Tabel 4.28 adalah *retailer* mengalami peningkatan laba dengan skor 0.4632. Peluang ini dapat dimaksimalkan oleh Nizar untuk terus menambah pembeli dalam hal ini yang dimaksud pembeli adalah *retailer*. Strategi yang akan diaplikasikan perlu mempertimbangkan peluang ini. Sedangkan pada faktor yang menjadi ancaman namun memiliki bobot tinggi karena dianggap penting oleh perusahaan adalah subfaktor *switching cost* dan kebutuhan infrastruktur dengan nilai 0.0478 sehingga strategi yang diaplikasikan harus dapat mengendalikan ancaman ini.

4.3.2.3 Analisis CPM

Setelah diketahui bobot global dan *rating* untuk masing-masing perusahaan maka selanjutnya menghitung nilai *score* dengan cara mengalikan *rating* dengan bobot global. Detail hasil perhitungan ada pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29
Penilaian *Competitive Profile Matrix*

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot global	Nizar		Tasmatas		Rabbani	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
<i>Advertising</i>	0.127	3	0.381	3	0.381	4	0.508
<i>Price Competitiveness</i>	0.128	3	0.384	3	0.384	3	0.384
<i>Company Experience</i>	0.050	3	0.150	3	0.150	3	0.150
<i>E-Commerce</i>	0.130	3	0.390	2	0.260	4	0.520
<i>Product Quality</i>	0.150	3.290323	0.494	3.290323	0.494	3.354839	0.503
<i>Distribution</i>	0.149	3.032258	0.452	3.225806	0.481	3.516129	0.524
<i>Brand Image</i>	0.117	3.225806	0.377	3.032258	0.355	3.387097	0.396
<i>Customer Loyalty</i>	0.150	3.258065	0.489	3.16129	0.474	3.193548	0.479
Total			3.116		2.978		3.464

Berdasarkan total hasil perhitungan pada Tabel 4.29 nilai tertinggi didapatkan oleh Rabbani dengan nilai 3.464 dan kedua adalah Nizar dengan nilai 3.116 dan terakhir adalah Tasmatas dengan nilai 2.978. Sehingga dapat disimpulkan posisi Nizar bila dibandingkan dengan kompetitor adalah Nizar berada pada posisi pertengahan. Nizar masih mampu meningkatkan nilai pada *critical success factor* sehingga berada sebagai *market challenger*, yakni yang menguasai pasar.

4.3.3 Matching Stage

Pada tahap *matching stage* dilakukan pencocokan antara faktor internal dan faktor eksternal guna menghasilkan strategi-strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan. Pada tahap ini digunakan tiga macam *tools* yang diantaranya adalah SWOT, *Grand Strategy Matrix* dan *Internal – Eksternal Matrix*.

4.3.3.1 SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menghasilkan strategi yang akan digunakan. Pada analisis SWOT membandingkan faktor internal perusahaan yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan faktor eksternal yakni peluang ancaman (*threat*) dan (*opportunities*). Terdapat 4 analisis kuadran pada SWOT yang digunakan untuk menentukan posisi strategi Nizar.

1. SO Strategi

Strategi SO merupakan strategi *growth* dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Berikut merupakan kekuatan serta kelemahan perusahaan.

Tabel 4.30
Strengths dan Opportunities

<i>Strengths</i>	<i>Opportunities</i>
1. Produk Nizar memiliki pilihan warna yang baik	1. Produk eksisting memiliki diferensiasi produk
2. Produk Nizar menggunakan bahan yang nyaman	2. Resiko dalam pasar tinggi
3. Produk Nizar memiliki desain yang bagus	3. Tidak terdapat informasi mengenai produk lain
4. Produk Nizar dikemas dalam <i>packaging</i> yang menarik	4. Biaya untuk beralih ke produk lain tidak berpengaruh
5. Produk Nizar memiliki pilihan ukuran yang sesuai	5. <i>Retailer</i> mengalami peningkatan laba
6. Produk Nizar memiliki kualitas jahitan yang baik	6. Pembelian produk bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli
7. Produk Nizar dapat digunakan untuk kegiatan selain ibadah (seperti: kuliah, kerja dll).	7. Industri pemasok didominasi banyak perusahaan
8. Harga produk Nizar sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan	8. Pemasok tidak melakukan integrasi maju
9. Promosi produk sering dijumpai pada media <i>online</i> (<i>Instagram, facebook, website</i> , dll)	9. Industri merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok
10. Informasi yang disampaikan Nizar pada <i>website</i> cukup jelas	10. Pertumbuhan industri busana yang kian pesat
11. Iklan yang disampaikan menarik	
12. Promosi Nizar dengan <i>brand ambassador</i> menunjang <i>branding</i> produk	
13. Promosi yang dilakukan oleh Nizar telah	

<i>Strenghts</i>	<i>Opportunities</i>
menjadikan produk mudah dikenali 14. Nizar melayani pesanan secara <i>online</i> dengan mudah	

Berikut merupakan strategi SO yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan:

- a. Produk Nizar memiliki kualitas yang baik terbukti dari kuesioner yang telah disebar kepada responden menyatakan puas dengan kualitas produk Nizar dengan beberapa kriteria yakni pilihan warna, bahan yang nyaman, desain baju yang bagus, *packaging* yang menarik, ukuran yang sesuai serta kualitas jahitan yang baik. Dengan kualitas produk yang baik ini Nizar mampu menarik peluang dengan memanfaatkan peningkatan laba penjualan *retailer* Nizar sehingga diharapkan setiap tahunnya pemesanan baju akan terus meningkat. Untuk terus mempertahankan kekuatan serta peluang ini maka Nizar perlu selalu memastikan produk agar selalu tersedia (S1,S2,S3,S4,S5,O5).
 - b. Produk Nizar berhasil menciptakan sebuah baju busana muslim dengan desain *casual* yang dapat digunakan untuk beraktifitas, hal tersebut dapat menjadi ciri khas Nizar dan menjadi kekuatan untuk bertahan di pasar ditambah dengan peluang pertumbuhan industri busana yang kian pesat membuktikan bahwa industri ini diminati. Maka dari itu Nizar perlu menanamkan *branding* keunggulan produk kepada konsumen (S7, O10).
 - c. Dari segi harga produk Nizar memiliki harga yang relatif bila dibandingkan dengan kompetitor yang memiliki kualitas hampir serupa, namun Nizar memiliki desain dan ciri khas pada busana yang dibuat sehingga dapat menjadi sebuah peluang untuk menjual produk dalam kuantitas yang lebih besar lagi dengan menjual produk Nizar dalam media yang lebih bervariasi lagi (S8, O10).
2. Strategi WO

Strategi WO merupakan taktik *turn araund* atau kompetitif dengan memperbaiki kelemahan perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Berikut merupakan table *weaknesses* dan *opportunities*.

Tabel 4.31

Weaknesses dan *Opportunities*

<i>Weaknesses</i>	<i>Opportunities</i>
1. Produk Nizar tidak dikenal masyarakat luas	1. Produk eksisting memiliki diferensiasi produk
2. Produk Nizar tidak memiliki potongan harga atau diskon	2. Resiko dalam pasar tinggi
3. Promosi produk tidak sering dijumpai pada media cetak (pamflet, majalah, <i>billboard</i> ,	3. Tidak terdapat informasi mengenai produk lain

<i>Weaknesses</i>	<i>Opportunities</i>
dll) 4. Promosi yang disampaikan tidak mempengaruhi konsumen untuk membeli 5. Tempat penjualan produk (<i>retailer</i>) Nizar tidak tersebar dibanyak lokasi 6. Tempat penjualan (<i>retailer</i>) produk Nizar tidak strategis	4. Biaya untuk beralih ke produk lain tidak berpengaruh 5. <i>Retailer</i> mengalami peningkatan laba 6. Pembelian produk bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli 7. Industri pemasok didominasi banyak perusahaan 8. Pemasok tidak melakukan integrasi maju 9. Industri merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok 10. Pertumbuhan industri busana yang kian pesat

Berikut adalah pilihan yang dihasilkan dari strategi WO:

- a. Melakukan promosi gencar dengan memanfaatkan media yang digunakan seperti media *online* ataupun cetak serta memberikan penawaran menarik seperti diskon atau kupon belanja agar mampu mengambil keuntungan dari adanya pertumbuhan industri busana yang kian meningkat (W1, W2, W3, O10).
 - b. Meningkatkan dan memperhatikan kondisi penjualan dari *retailer* kepada *end user* dengan memperhatikan daerah-daerah yang masih mengalami peningkatan penjualan yang cenderung rendah agar mampu unggul di pasar (W5, O10, O5).
 - c. Kelemahan Nizar ialah kurangnya pengetahuan konsumen akan produk, yang mengindikasikan bahwa pemasaran yang dilakukan kurang tepat. Maka dari itu strategi yang ditawarkan ialah bekerjasama dengan institusi yang mengelola *big data*. Pemanfaatan *big data* dapat digunakan untuk mengetahui dan mengukur *trend* dan pola perilaku konsumen pada masa lalu sehingga dapat menjadi dasar untuk menentukan strategi pemasaran yang akan dilakukan (W1, O5, O10).
 - d. Membangun *outlet* resmi pada daerah strategis seiring dengan meningkatnya pertumbuhan industri busana (W6, O10).
3. Strategi ST

Strategi ST merupakan taktik diversifikasi dengan menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk mengurangi dampak ancaman eksternal. Berikut merupakan tabel *strengths* dan *threats*.

Tabel 4.32

Strengths dan *Threats*.

<i>Strengths</i>	<i>Threats</i>
1. Produk Nizar memiliki pilihan warna yang baik	1. Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar

<i>Strengths</i>	<i>Threats</i>
2. Produk Nizar menggunakan bahan yang nyaman	2. Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi
3. Produk Nizar memiliki desain yang bagus	3. Kebutuhan modal membangun infrastruktur fleksibel
4. Produk Nizar dikemas dalam <i>packaging</i> yang menarik	4. Mudah mendapatkan pemasok
5. Produk Nizar memiliki pilihan ukuran yang sesuai	5. Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan
6. Produk Nizar memiliki kualitas jahitan yang baik	6. Tidak terdapat diferensiasi produk
7. Produk Nizar dapat digunakan untuk kegiatan selain ibadah (seperti: kuliah, kerja dll)	7. Jumlah pesaing yang beragam
8. Harga produk Nizar sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan	8. Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama
9. Promosi produk sering dijumpai pada media <i>online</i> (<i>Instagram, facebook, website</i> , dll)	9. Biaya tetap yang tinggi
10. Informasi yang disampaikan Nizar pada <i>website</i> cukup jelas	10. Terdapat produk pengganti
11. Iklan yang disampaikan menarik	11. Tarif produk pengganti lebih murah
12. Promosi Nizar dengan <i>brand ambassador</i> menunjang <i>branding</i> produk	12. Produk pengganti mudah ditemukan
13. Promosi yang dilakukan oleh Nizar telah menjadikan produk mudah dikenali	
14. Nizar melayani pesanan secara <i>online</i> dengan mudah	

Strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan adalah:

- a. Selalu memperhatikan kualitas produk dan keinginan pasar dan membuat diferensiasi produk sehingga memiliki ciri khas dan mampu bersaing di pasar (S1,S2,S3,T6).
 - b. *Update website* dengan memberikan tambahan fitur yang mampu memberikan pengalaman berbelanja yang menarik bagi pelanggan serta berbagai promo menarik untuk pembelian dengan media *online* agar pelanggan merasa puas berbelanja produk Nizar (S14, T1, T5).
 - c. Walaupun jumlah pesaing yang beragam, apabila promosi dilakukan secara konsisten dan menambahkan jumlah *brand ambassador* dari berbagai kalangan sehingga akan mampu menarik pelanggan dan mampu menekan pesaing lain (S11, S12, T7).
4. Strategi WT

Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Berikut merupakan tabel *weaknesses* dan *threats*.

Tabel 4.33
Weaknesses dan Threats

Weaknesses	Threats
1. Produk Nizar tidak dikenal masyarakat luas	1. Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar
2. Produk Nizar tidak memiliki potongan harga atau diskon	2. Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi
3. Promosi produk tidak sering dijumpai pada media cetak (pamflet, majalah, billboard, dll)	3. Kebutuhan modal membangun infrastruktur fleksibel
4. Promosi yang disampaikan tidak mempengaruhi konsumen untuk membeli	4. Mudah mendapatkan pemasok
5. Tempat penjualan produk (<i>retailer</i>) tidak Nizar tersebar dibanyak lokasi	5. Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan
6. Tempat penjualan (<i>retailer</i>) produk Nizar tidak strategis	6. Tidak terdapat diferensiasi produk
	7. Jumlah pesaing yang beragam
	8. Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama
	9. Biaya tetap yang tinggi
	10. Terdapat produk pengganti
	11. Tarif produk pengganti lebih murah
	12. Produk pengganti mudah ditemukan

Strategi yang dapat diaplikasikan adalah:

- a. Melakukan promosi agar produk lebih dikenal, terutama pada media cetak sehingga ancaman jumlah pesaing tidak akan berpengaruh karena produk Nizar dikenal luas (W1, T7).
- b. Memberikan potongan harga pada saat periode penjualan yang mengalami penurunan sehingga biaya tetap yang tinggi akan tertutupi karena produksi juga stabil dan produk akan dikenal masyarakat karena pasar akan menjadi luas (W1, W2, T2, T7).
- c. Memberikan *tag line* yang ditamankan pada produk Nizar dan diaplikasikan yang dapat meningkatkan *brand image* produk, sehingga walaupun produk pengganti lebih mudah ditemukan, tetapi karena *branding* yang baik pelanggan akan tetap mencari produk Nizar (W4, T11).

4.3.3.2 Grand Strategy Matrix

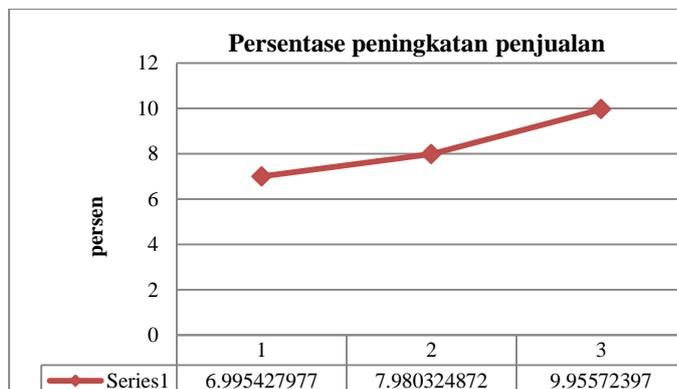
Matriks *grand strategy* merupakan alat yang cukup populer dalam merencanakan strategi. Sumbu x pada *grand strategy* merepresentasikan posisi kompetitif sedangkan pada sumbu y merepresentasikan pertumbuhan pasar. Keadaan posisi kompetitif perusahaan didapatkan berdasarkan analisis *Porter's five forces*, sedangkan untuk pertumbuhan pasar setiap industri dengan pertumbuhan penjualan tahunan melebihi 5% dapat dikatakan memiliki pertumbuhan yang cepat.

Tabel 4.34 menunjukkan skor pada analisis *Porter's*, apabila nilai total skor berada pada *range* 1-2.5 maka posisi kompetitif Nizar berada pada kategori lemah, sedangkan apabila berada pada *range* 2,5 – 4 maka menunjukkan posisi kompetitif Nizar berada dalam kategori kuat.

Tabel 4.34
Tabel Skor *Porter's Five Forces*

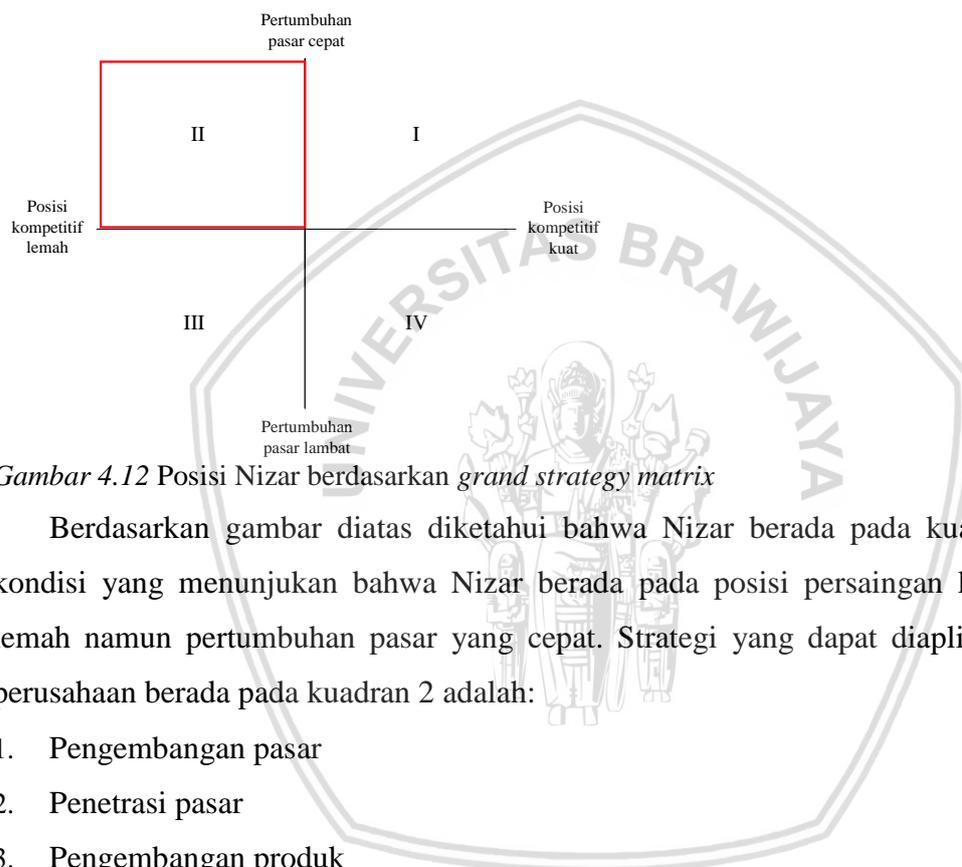
Kriteria	Subkriteria	Skor
Ancaman Pendatang Baru	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	0.0393
	Produk dari pesaing eksisting memiliki diferensiasi produk	0.0528
	Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi	0.0478
	Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang besar	0.0478
	Mudah mendapatkan pemasok	0.0349
	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	0.0349
	Resiko dalam pasar rendah	0.0528
Tawar menawar pembeli	Pembeli memiliki informasi mengenai produk	0.1432
	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain	0.2152
	<i>Retailer</i> mengalami penurunan laba	0.4632
	Tidak terdapat diferensiasi produk	0.0231
	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0.1004
Tawar menawar pemasok	Industri pemasok hanya didominasi sedikit perusahaan	0.1852
	Pemasok melakukan integrasi maju	0.0616
	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	0.1852
Persaingan dalam industri	Jumlah pesaing yang beragam	0.1796
	Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama	0.0354
	Pertumbuhan industri yang lamban	0.3740
	Biaya tetap yang tinggi	0.0417
Ancaman Produk Pengganti	Terdapat produk pengganti	0.0192
	Tarif produk pengganti lebih murah	0.0192
	Produk pengganti mudah ditemukan	0.0192
Rata-rata		2.357

Berdasarkan nilai pada Tabel 4.34 menghasilkan rata-rata nilai 2.357 yang berada dibawah 2.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa sumbu X yakni posisi bersaing Nizar masih dalam kategori lemah. Sedangkan untuk perhitungan pada sumbu Y yakni pertumbuhan pasar dapat dilihat pada Gambar 4.11.



Gambar 4.11 Persentase peningkatan penjualan

Berdasarkan Gambar 4.11 yang merupakan kondisi selama tiga tahun terakhir yakni terjadi peningkatan pada tahun 2015, 2016 dan 2017. Kenaikan penjualan pada tahun 2014 ke 2015 sebesar 6.9%, untuk tahun 2015 ke 2016 juga mengalami peningkatan yakni sebesar 7.9% dan peningkatan penjualan pada tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya yakni sebesar 9.955%. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kondisi pertumbuhan pasar Nizar cenderung cepat sehingga sumbu Y pada *Grand Strategy Matrix* berada pada posisi diatas. Posisi Nizar pada *Grand Strategy Matrix* dapat dilihat pada Gambar 4.11.



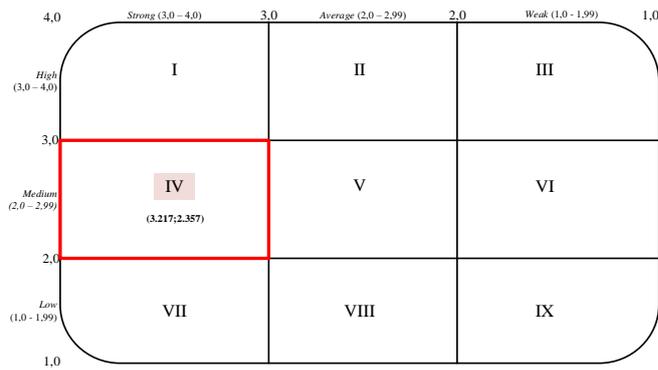
Gambar 4.12 Posisi Nizar berdasarkan *grand strategy matrix*

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa Nizar berada pada kuadran 2 dengan kondisi yang menunjukkan bahwa Nizar berada pada posisi persaingan kompetitif yang lemah namun pertumbuhan pasar yang cepat. Strategi yang dapat diaplikasikan apabila perusahaan berada pada kuadran 2 adalah:

1. Pengembangan pasar
2. Penetrasi pasar
3. Pengembangan produk
4. Integrasi Horizontal
5. Divestasi
6. Likuidasi

4.3.3.3 Internal-External (IE) Matrix

IE *matrix* didasarkan oleh dua dimensi yakni sumbu X untuk skor terbobot pada IFE dan sumbu Y untuk skor terbobot pada EFE. Berdasarkan hasil perhitungan skor terbobot pada IFE dan EFE, nilai yang didapat pada sumbu X adalah 3.217 dan sumbu Y sebesar 2.357. Gambar 4.12 merupakan matriks internal-external pada Nizar.



Gambar 4.13 Posisi Nizar berdasarkan IE matriks

Berdasarkan gambar diatas Nizar berada pada ruang keempat dengan posisi internal yakni 3.217 yang merepresentasikan bahwa kondisi internal kuat dan posisi eksternal dengan nilai 2,357 yang merepresentasikan bahwa kondisi eksternal medium. Pada IE matriks ini dibagi menjadi tiga bagian yang masing masing memiliki strategi yang berbeda pula. Pada ruang I, II dan IV yang dideskripsikan sebagai tahapan tumbuh dan bina sehingga strategi yang dapat diterapkan adalah intensif yakni penetrasi pasar, pengembangan pasar ataupun pengembangan produk dan strategi intregrasi yakni integrasi maju, integrasi mundur dan integrasi horizontal

1. Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar ataupun pengembangan produk)
2. Integras (integras maju, integrasi mundur dan integrasi horizontal)

4.3.4 Decision Stage

Tahap terakhir ialah tahap penentuan strategi, pada tahap ini terbagi menjadi dua bagian yang pertama adalah penyaringan strategi untuk menentukan strategi apa yang dapat diaplikasikan sesuai dengan kondisi perusahaan dan tahap selanjutnya ialah menentukan strategi dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

4.3.4.1 Penyaringan Strategi

Tidak semua strategi yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya dapat diaplikasikan oleh Nizar. Beberapa strategi dapat diaplikasikan karena sesuai dengan kondisi, namun beberapa strategi tidak dapat diaplikasikan karena tidak sesuai dengan kondisi Nizar saat ini. Tabel 4.35 menunjukkan kondisi penggunaan strategi berdasarkan David (2011) serta analisis apakah strategi dapat atau tidak dapat melalui tahap QSPM.

Tabel 4.35
Tabel Penyaringan Strategi

Kondisi yang dianjurkan	Dievaluasi dalam QSPM	Analisis
Pengembangan pasar		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila saluran distribusi baru tersedia yang dapat diandalkan, tidak mahal dan bermutu tinggi 2. Bila suatu organisasi amat sukses dalam usahanya 3. Bila ada pasar baru yang belum jenuh dan belum digarap 4. Bila suatu organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelola perluasan operasi 5. Bila suatu organisasi memiliki kelebihan kapasitas produksi 6. Bila industri dasar suatu organisasi cakupannya dengan cepat menjadi global 	Ya	Sesuai dengan kondisi Nizar saat ini. Selain itu strategi ini juga dapat memperluas <i>market share</i> perusahaan perlu memperkenalkan produk pada daerah yang baru.
Penetrasi Pasar		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu 2. Bila tingkat penggunaan dari pelanggan yang sudah ada dapat ditingkatkan 3. Bila pangsa pesaing utama meurun sedangkan penjualan industri total naik 4. Bila korelasi antara tingkat penjualan dan pengeluaran pemasaran selama ini tinggi 5. Bila skala ekonomis meningkat menyediakan keunggulan bersaing yang besar 	Ya	Sesuai dengan kondisi yang dianjurkan, dan saat ini perusahaan perlu meningkatkan <i>marketshare</i> yang lebih besar bagi produk yang dijualnya.
Pengembangan produk		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila suatu organisasi memiliki produk yang sukses yang berada dalam tahap dewasa dalam daur hidup produk; disini idealnya adalah menarik pelanggan yang sudah puas untuk mencoba produk baru. 2. Bila suatu organanisai bersaing dalam industri dengan karakteristik perkembangan teknologi yang cepat 3. Bila pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dengan harga yang pantas 4. Bila suatu organisasi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan yang tinggi 5. Bila suatu organisasi amat kuat dalam kemampuan litbang 	Ya	Sesuai dengan kondisi yang dianjurkan, strategi ini juga menuntut perusahaan agar dapat memperbaiki dan melakukan inovasi produk.
Likuidasi		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila suatu organisasi telah melakukan strategi penciutan dan divestasi namun tidak ada yang berhasil 2. Bila alternatif satu-satunya bagi organisasi hanya kebangkrutan 	Tidak	Perusahaan tidak sedang atau telah melakukan strategi penciutan maupun divestasi. Sehingga strategi ini tidak dianjurkan untuk digunakan

Kondisi yang dianjurkan	Dievaluasi dalam QSPM	Analisis
3. Bila pemegang saham sebuah perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi		
Divestasi		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila suatu organisasi telah melakukan strategi penciutan dan gagal menghasilkan strategi yang diperlukan. 2. Bila suatu divisi memerlukan sumber daya lebih besar untuk bersaing ketimbang yang dapat disediakan oleh perusahaan. 3. Bila suatu divisi bertanggung jawab terhadap prestasi buruk organisasi secara keseluruhan 4. Bila suatu divisi tidak cocok dengan bagian organisasi yang lain 5. Bila uang dalam jumlah besar diperlukan dalam waktu pendek dan tidak dapat diperoleh dari sumber daya yang lain 6. Bila tindakan anti monopoli pemerintah mengancam suatu organisasi 	Tidak	Perusahaan tidak perlu melakukan divestasi karena perusahaan sedang tidak dalam keadaan terancam dan memerlukan uang segar dalam waktu yang cepat.
Integrasi Horizontal		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila penghasilan dari produk atau jasa saat ini akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak berkaitan 2. Bila suatu organisasi bersaing dalam industri dengan persaingan ketat dan/atau tidak tumbuh. 3. Bila saluran distribusi yang ada sekarang dapat dipakai untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan baru 4. Bila produk baru mempunyai pola penjualan tidak dalam siklus dibandingkan dengan produk organisasi yang tidak ada 	Tidak	Sumber daya manusia yang dibutuhkan saat ini belum tersedia sehingga untuk membuat atau mengembangkan suatu produk yang tidak sesuai tentunya tidak akan mudah apabila sumber daya manusia dan materi belum matang.
Integrasi maju		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila distributor organisasi saat ini amat mahal, atau tidak dapat diandalkan atau tidak mampu memenuhi keperluan distribusi perusahaan 2. Bila mutu distributor yang tersedia demikian terbatas sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan yang melakukan integrasi ke depan 3. Bila suatu organisasi bersaing dalam suatu industri yang sedang tumbuh dan diharapkan terus tumbuh tinggi 4. Bila suatu organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru berupa mendistribusikan produknya sendiri 5. Bila keunggulan produksi stabil amat 	Tidak	Saat ini perusahaan belum memiliki kapasitas dalam membangun alur distribusinya sendiri sehingga strategi ini belum dianjurkan untuk diaplikasikan saat ini.

Kondisi yang dianjurkan	Dievaluasi dalam QSPM	Analisis
<p>tinggi; ini merupakan pemikiran karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memperkirakan permintaan akan produknya lewat integrasi ke depan.</p> <p>6. Bila distributor atau usaha ritel yang ada sekarang memperoleh laba besar.</p>		
Integrasi Mundur		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bila suatu pemasok yang ada saat ini amat mahal atau tidak dapat diandalkan atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan 2. Bila jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak 3. Bila suatu organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh dengan cepat 4. Bila organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia untuk mengelola bisnis baru memasok bahan bakunya sendiri 5. Bila keuntungan dari harga tetap amat penting 6. Bila pemasok yang ada sekarang memperoleh laba tinggi yang menunjukkan bahwa bisnis memasok dalam industri tertentu merupakan usaha yang harus dipertimbangkan 7. Bila suatu organisasi perlu memperoleh sumber daya dengan cepat. 	Tidak	<p>Perusahaan saat ini masih dapat mengandalkan para pemasok sehingga tidak memerlukan strategi integrasi mundur selain kebutuhan akan dana yang juga sangat besar apabila mencari kepemilikan atas pemasok. Sehingga dapat disimpulkan strategi ini masih belum dapat diterapkan saat ini.</p>

Berdasarkan analisis pada Tabel 4.35 maka strategi yang dapat digunakan dan masuk ke dalam tahap keputusan menggunakan QSPM adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

4.3.4.2 *Quantitative Strategic Planning Matrix*

Tahap terakhir dari perumusan strategi adalah pemilihan strategi terbaik dengan menggunakan *tools Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Tiga strategi sebelumnya yang terpilih yakni strategi 1 adalah pengembangan pasar, strategi 2 adalah penetrasi pasar dan strategi 3 adalah pengembangan produk akan dinilai pada tahap QSPM sesuai dengan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Tabel 4.36 menunjukkan hasil penilaian untuk masing-masing strategi.

Tabel 4.36

Tabel *Quantitative Strategic Planning Matrix*

No	Keterangan	Skor	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang (Opportunities)								
1	Ancaman Pendetang Baru							
	Produk dari pesaing eksisting memiliki diferensiasi produk	0.0528	2	0.106	2	0.106	3	0.158
	Resiko dalam pasar tinggi	0.0528	3	0.158	2	0.106	2	0.106
2	Tawar menawar pembeli							
	Pembeli tidak memiliki informasi mengenai produk	0.1432	2	0.286	3	0.430	3	0.430
	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain tinggi	0.2152	2	0.430	3	0.646	3	0.646
	<i>Retailer</i> mengalami peningkatan laba	0.4632	4	1.853	3	1.390	2	0.926
	Pembelian produk bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0.1004	3	0.301	2	0.201	2	0.201
3	Tawar menawar pemasok							
	Industri pemasok didominasi banyak perusahaan	0.1852	3	0.556	3	0.556	3	0.556
	Pemasok tidak melakukan integrasi maju	0.0616	3	0.185	3	0.185	3	0.185
	Industri merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	0.1852	2	0.370	2	0.370	3	0.556
4	Persaingan dalam industri							
	Pertumbuhan industri yang cepat	0.374	4	1.496	4	1.496	3	1.122
Ancaman (Threats)								
1	Ancaman Pendetang Baru							
	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	0.0393	4	0.157	4	0.157	3	0.118
	Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi	0.0478	3	0.143	4	0.191	3	0.143
	Kebutuhan modal membangun infrastruktur yang rendah	0.0478	2	0.096	3	0.143	2	0.096
	Mudah mendapatkan pemasok	0.0349	3	0.105	2	0.070	3	0.105
	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	0.0349	3	0.105	2	0.070	2	0.070
2	Tawar menawar pembeli							
	Tidak terdapat diferensiasi produk	0.0231	2	0.046	2	0.046	3	0.069
3	Persaingan dalam industry							
	Jumlah pesaing yang beragam	0.1796	2	0.359	4	0.718	3	0.539
	Tidak terdapat diferensiasi produk antar industri yang sama	0.0354	3	0.106	3	0.106	4	0.142
	Biaya tetap yang tinggi	0.0417	3	0.125	3	0.125	3	0.125
4	Ancaman produk pengganti							
	Terdapat produk pengganti	0.0192	2	0.038	3	0.058	3	0.058
	Tarif produk pengganti lebih murah	0.0192	2	0.038	3	0.058	3	0.058
	Produk pengganti mudah ditemukan	0.0192	3	0.058	2	0.038	2	0.038
Kekuatan (Strengths)								
1	Product							
	Produk Nizar memiliki pilihan warna yang baik	0.168	3	0.504	2	0.336	2	0.336
	Produk Nizar menggunakan bahan	0.177	3	0.531	3	0.531	2	0.354

No	Keterangan	Skor	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	yang nyaman							
	Produk Nizar memiliki desain yang bagus	0.205	3	0.615	3	0.615	2	0.410
	Produk Nizar dikemas dalam <i>packaging</i> yang menarik	0.056	3	0.168	3	0.168	2	0.112
	Produk Nizar memiliki pilihan ukuran yang sesuai	0.188	3	0.564	3	0.564	2	0.376
	Produk Nizar memiliki kualitas jahitan yang baik	0.153	3	0.459	3	0.459	2	0.306
	Produk Nizar dapat digunakan untuk kegiatan selain ibadah (seperti: kuliah, kerja dll)	0.058	3	0.174	3	0.174	2	0.116
2	Price							
	Harga produk Nizar sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan	0.353	3	1.059	2	0.706	2	0.706
3	Promotion							
	Promosi produk sering dijumpai pada media <i>online</i> (<i>Instagram, facebook, website, dll</i>)	0.179	2	0.358	3	0.537	2	0.358
	Informasi yang disampaikan Nizar pada <i>website</i> cukup jelas	0.053	3	0.159	3	0.159	3	0.159
	Iklan yang disampaikan menarik	0.182	2	0.364	3	0.546	2	0.364
	Promosi Nizar dengan <i>brand ambassador</i> menunjang <i>branding</i> produk	0.528	2	1.056	3	1.584	2	1.056
	Promosi yang dilakukan oleh Nizar telah menjadikan produk mudah dikenali	0.253	3	0.759	3	0.759	2	0.506
4	Place							
	Nizar melayani pesanan secara <i>online</i> dengan mudah	0.109	3	0.327	2	0.218	2	0.218
Kelemahan (Weaknesses)								
1	Product							
	Produk tidak dikenal masyarakat luas	0.178	3	0.534	3	0.534	2	0.356
2	Price							
	Produk Nizar tidak memiliki potongan harga atau diskon	0.048	2	0.096	2	0.096	2	0.096
3	Promotion							
	Promosi produk jarang dijumpai pada media cetak (pamflet, majalah, <i>billboard</i> , dll)	0.075	2	0.150	3	0.225	2	0.150
	Promosi yang disampaikan tidak mempengaruhi konsumen untuk membeli	0.150	3	0.450	2	0.300	2	0.300
4	Place							
	Tempat penjualan produk (<i>retailer</i>) Nizar tidak tersebar dibanyak lokasi	0.077	4	0.308	2	0.154	2	0.154
	Tempat penjualan (<i>retailer</i>) produk Nizar tidak strategis	0.027	3	0.081	2	0.054	2	0.054
	TOTAL			15.834		15.984		12.931

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan QSPM maka didapatkan bahwa strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan adalah penetrasi pasar dengan nilai 15.984 kemudian alternatif kedua adalah pengembangan pasar dengan total skor 15.834 dan alternatif terakhir yang digunakan adalah pengembangan produk dengan total skor 12.931.

4.4 Analisis dan pembahasan

Setelah diketahui strategi terpilih, maka selanjutnya dilakukan analisis dan pembahasan mengenai strategi terpilih yakni penetrasi pasar. Analisis dan pembahasan dimulai dengan analisis mengenai segmen eksisting selanjutnya dilakukan analisis serta pembahasan strategi terpilih.

4.4.1 Segmen Pasar Eksisting

Kecenderungan konsumen yang memiliki sifat berbeda sehingga mempengaruhi keputusan pembelian suatu produk membuat konsekuensi bagi perusahaan untuk melakukan seleksi pasar sesuai dengan kemampuan perusahaan. Segmentasi pasar adalah cara perusahaan untuk membagi pasar yang semula bersifat heterogen, menjadi pasar yang bersifat homogen dengan membagi pasar menjadi bagian-bagian.

Tabel 4.37
Tabel Segmen Nizar Saat Ini

Segmen	Keterangan
Geografis	Indonesia - Potensi tinggi : Jawa timur - Potensi sedang: Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Bali, NTB
Demografis	- Potensi tinggi: Pria usia 20 hingga 40 tahun - Potensi sedang: Wanita usia 20 hingga 40 tahun
Psikografis	Kelas sosial: kelas menengah hingga menengah keatas Gaya hidup: <i>fashionable</i> dan simpel

Dapat dilihat pada Tabel 4.37, saat ini segmentasi utama berdasarkan lokasi geografis yang dituju oleh Nizar adalah wilayah-wilayah dengan kepadatan penduduk yang tinggi dan dengan jumlah muslim yang tinggi seperti pada pulau Jawa, khususnya di Jawa Timur. Segmen ini memberikan keuntungan yang besar, karena selain dekat dengan lokasi pabrik, loyalitas konsumen lebih besar bila dibandingkan dengan wilayah lainnya. Selain segmen geografis, segmen demografis Nizar terdiri dari laki-laki dan wanita sebagai pembeli berusia mulai dari anak-anak 7 tahun hingga dewasa berusia diantara 55 tahun, karena saat ini Nizar memproduksi pakaian mulai dari anak-anak hingga dewasa. Namun walau begitu, segmen utama Nizar adalah remaja hingga dewasa karena produk ini di desain dengan model kasual dan elegan sehingga cocok bila digunakan oleh pria berusia 20 hingga 40

tahun. Berdasarkan segmentasi psikografis, yang menjadi segmen utama Nizar adalah dengan kelas sosial menengah hingga menengah keatas. Segmen ini dipilih saat ini karena alur penjualan dilakukan dengan perantara *retailer* yang membeli produk dengan harga grosir dan berada di beberapa wilayah di Indonesia dengan kondisi tempat penjualan yang banyak didatangi oleh segmen ini. Untuk segmen gaya hidup pada psikografis, saat ini desain Nizar selalu mengikuti kecenderungan konsumen dengan gaya hidup *fashionable* dan simpel.

4.4.2 Analisis Perilaku Konsumen Berdasarkan Segmen Usia

selanjutnya dilakukan analisis mengenai perilaku konsumen pria berusia 20-40 tahun. Pada segmen usia ini terbagi menjadi generasi x yang berusia 31 – 40 tahun dan generasi millennial yang berusia 20-30 tahun. Pembagian ini didasarkan atas urgensi penggunaan sosial media.

1. Usia 20 – 30 tahun

Generasi millennials atau milenium ini paling banyak berbicara tentang media sosial dan *pop-culture*. Generasi ini mulai memasuki dunia kerja dan merupakan generasi dengan jumlah pengusaha terbanyak. Mereka menyukai pembicaraan mengenai isu-isu sosial dan ekonomi ke depannya. Generasi ini paling responsif terhadap rekomendasi kesempatan belanja online yang diberikan oleh keluarga dan teman-teman mereka, dan dimotivasi oleh kemudahan belanja online. Mereka membentuk kembali produk dan layanan yang dipasarkan dengan tetap tidak responsif terhadap taktik pemasaran tradisional. Pemasaran yang menargetkan generasi millennial seharusnya mengambil pendekatan yang menunjukkan perspektif baru pada permasalahan umum. Jika pemasaran menginginkan mendapatkan perhatian generasi millennial, rekomendasi strategi yang dapat digunakan adalah dengan memanfaatkan periklanan di media *online* untuk menjangkau kalangan ini.

2. Usia 30 – 40 tahun

Untuk generasi X, kondisi yang seringkali dijumpai ialah berkeluarga dan sedang merawat anak, memiliki kepemilikan rumah, dan berada pada pencapaian puncak karir. Media yang digunakan pada generasi ini adalah *Facebook*, *MySpace*, dan *Twitter*. Sikap terhadap teknologi pada generasi ini sama seperti generasi millennial, dan cenderung lebih loyal dibandingkan generasi millennial, dalam artian media yang digunakan generasi ini tidak mengalami perubahan. Generasi dengan usia ini tumbuh tanpa adanya pengalaman berbelanja *online*, sehingga masih menikmati melakukan transaksi

belanja secara *offline*. Tetapi walaupun begitu mereka tetap bias menerima tawaran belanja *online* dengan baik. Generasi X menggunakan jejaring sosial, seperti *Facebook*, selain untuk berinteraksi, mereka menyukai informasi yang banyak dibagikan di beranda *Facebook* mengenai gaya hidup, tips dan trik, *events*, dan informasi lainnya yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari mereka yang sibuk. Karena kesibukan mereka, tidak mungkin mereka tidak menyukai liburan. Dan hal itu bisa dimanfaatkan untuk pemasaran.

4.4.3 Strategi Terpilih: Penetrasi Pasar

Setelah dilakukan analisa mengenai tingkah laku konsumen berdasarkan segmen, maka selanjutnya dilakukan analisa strategi terpilih berdasarkan tingkah laku konsumen. Strategi yang akan dianalisa ialah strategi penetrasi pasar yang merupakan strategi utama yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil QSPM dapat diketahui bahwa penetrasi pasar menduduki peringkat pertama sebagai strategi yang direkomendasikan untuk Nizar. Penetrasi pasar merupakan suatu kondisi dimana pasar dan produk sudah lebih dulu tersedia sehingga promosi dilakukan meningkatkan *market share* pada segmen pasar yang sama.

Analisa strategi penetasi pasar dilakuak dengan membagi menjadi dua bagian, yakni *increasing awareness* dan *action to buy*. Berikut merupakan penjelasan untuk setiap strategi yang ditawarkan

1. *Increasing awareness*

Salah satu permasalahan yang telah disebutkan pada identifikasi masalah adalah kurangnya perhatian konsumen pada produk Nizar. Dari permasalahan tersebut, maka kemudian strategi yang ditawarkan adalah dengan meningkatkan perhatian konsumen akan produk Nizar. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan *digital marketing* yakni salah satunya dengan memanfaatkan peran media sosial dan *website* yang telah dimiliki oleh Nizar. Penentuan strategi ini juga akan lebih optimal dikarenakan salah satu kekuatan yang dimiliki Nizar ialah sudah banyak konsumen yang mengetahui produk Nizar melalui media *online*, sehingga pengembangan promosi tidak akan susah untuk dilakukan. Media *online* yang dipilih ialah dengan memanfaatkan fitur-fitur pada *instagram*, fitur ini akan mengejar segmen usia 20-30 tahun, dan fitur pada *Facebook* yang akan mengejar segmen usia 30-40 tahun. Selanjutnya kedua fitur ini akan saling berkorelasi dan berlabuh pada *website* Nizar. Ketiga media ini, yakni *Facebook*, *Instagram* dan *website* akan menggunakan kampanye yang telah ditetapkan yakni dengan tagar “Muslim Gaya Baru”. Tagar

muslim gaya baru yang ditetapkan ini memiliki makna bahwa pakaian muslim yakni produk Nizar merupakan pakaian muslim gaya baru yang menawarkan produk *stylish* yang dapat digunakan tidak hanya menjadi pakaian untuk beribadah. Kampanye ini sesuai dengan salah satu kekuatan Nizar yakni mengharapkan produknya dapat dipakai untuk berbagai macam aktifitas dan sesuai dengan segmen utama yakni kalangan dengan gaya hidup *fashionable* dan simpel. Selanjutnya kampanye ini akan dipromosikan dengan bekerjasama dengan 1 hingga 2 *influencer* muda yang menjadi *brand ambassador*. *Influencer* adalah orang yang memiliki pengaruh pada media sosial dan cenderung memiliki jumlah pengikut yang besar. Pemilihan *influencer* diharapkan dapat menekan biaya apabila dibandingkan dengan menggunakan *brand ambassador* dikalangan artis. Yang juga perlu diperhatikan dalam meningkatkan perhatian konsumen adalah dengan melakukan hitung mundur hari pada setiap promosi yang akan diterbitkan. Berikut merupakan penjelasan lebih detail setiap strategi pada media *online*:

- a. Pada *facebook* segmen utama yang menjadi sasaran adalah kaum generasi X dengan rincian strategi yang ditawarkan ialah memberikan tautan seputar tips, gaya hidup atau berita lainnya yang berhubungan dengan produk Nizar. Seperti yang dijelaskan pada analisis perilaku konsumen, generasi x cenderung berada pada posisi yang sibuk dan tidak menolak jika ada tawaran liburan. Sehingga salah satu contoh strategi adalah dengan memberikan tips melakukan ibadah umroh dan menautkan produk Nizar yang direkomendasikan untuk dipakai ketika umroh dan tersinkronisasi dengan *website* Nizar. Untuk setiap artikel yang dibagikan juga tidak lupa dengan menyebarkan kampanye tagar 'Muslim gaya baru'.
- b. Pada Instagram segmen utama yang menjadi sasaran adalah kaum generasi *millennial* dengan usia 20-30 tahun. Strategi yang ditawarkan adalah dengan bekerjasama dengan *influencer* muda atau sosok yang memiliki jumlah pengikut lebih dari 100.000. bentuk kerjasama yang dapat dilakukan adalah *influencer* melakukan promosi dengan menggunakan produk Nizar pada akun instagram. Pada instagram juga dimanfaatkan fitur *swipe up* yang membuat instagram tersinkronisasi dengan *website* yang menjadi halaman tujuan, dalam kondisi ini halaman tujuan adalah *website* Nizar. Diharapkan para *influencer* menggunakan pakaian Nizar secara rutin dengan tak lupa menggunakan kampanye 'Muslim Gaya Baru' pada kolom penjelasan. *Influencer* juga memiliki peran untuk

memberikan informasi mengenai waktu promosi yang akan Nizar terbitkan dengan selalu melakukan hitung mundur setiap harinya semisal dimulai ketika tiga hari menjelang akan dibukanya promosi.

- c. *Website* Nizar merupakan tempat berlabuhnya semua informasi yang dibutuhkan oleh konsumen dan ditautkan oleh *influencer*. Strategi yang ditawarkan adalah Pada halaman utama akan ditampilkan foto *influencer* yang sebelumnya telah ditetapkan. Pada halaman utama juga dimasukan testimoni positif dari *influencer* maupun konsumen. Strategi ini dipilih karena salah satu kebiasaan kaum *millennial* ialah gampang terpengaruh apabila membaca testimoni dari *influencer* yang mereka indolakan. Selanjutnya pada *website* juga akan ditampilkan konten *marketing*, salah satu contoh konten *marketing* adalah tips pemilihan tipe baju muslim pria. Dengan adanya konten berupa *fashion* muslim pada *website* maka diharapkan ketika sedang melakukan pencarian pada *google*, secara algoritma *google* akan merekomendasikan *website* Nizar karena kata kunci yang ada pada konten *marketing* Nizar. Pada *website* juga taklupa mengkampanyekan tagar Muslim Gaya Baru, sehingga kampanye ini akan selalu diingat oleh konsumen.
 - d. *Email marketing* masih bisa menjadi cara terbaik untuk berkomunikasi dengan generasi x. *Email* cukup penting bagi generasi x karena berurusan dengan pekerjaan. Kemungkinan generasi ini sering memeriksa *email* baik itu di tempat kerja, rumah dengan menggunakan tablet, *smartphone* ataupun laptop. Untuk menjaga loyalitas konsumen pada generasi x, strategi dengan menerapkan *email marketing* ini dapat dilakukan berdasarkan *database potential client* yang dimiliki. Promosi dengan cara dapat dilakukan terkait peran Nizar dalam menjaga hubungan dengan para *potential client* agar ketika *client* membutuhkan produk, maka produk Nizar akan menjadi pilihan pertama yang akan diingat oleh pelanggan. Strategi ini dapat memaksimalkan konsumen untuk menggunakan produk yang menjadi salah satu pendekatan dalam penetrasi pasar. Strategi yang dapat digunakan adalah dengan rutin membagikan informasi kepada pelanggan yang terdapat pada *mailing list* Nizar yang sesuai dengan segmentasi yang sebelumnya telah ditentukan.
2. *Action to buy*

Setelah perhatian konsumen pada produk semakin meningkat dengan strategi *increasing awareness*, maka strategi yang termasuk dalam kategori *action to buy* pun mampu berjalan dengan optimal. Kategori ini diharapkan dapat mengatasi permasalahan

yang telah disebutkan dalam identifikasi masalah yaitu dengan keberadaan kompetitor. Strategi ini dipilih karena salah satu ancaman adalah *fix cost* produksi yang tinggi, strategi yang mampu meredakan ancaman adalah dengan memberikan potongan harga karena produk yang terjual akan semakin banyak.

Pada saat ini *income* perusahaan terbesar didapatkan dari *retailer* dibandingkan dengan menjual pada *official store*. Namun salah satu penilaian konsumen yang menjadi kekurangan Nizar adalah lokasi *retailer* yang tidak strategis dan jarang ditemukan, sehingga strategi yang ditawarkan setelah perhatian konsumen sudah meningkat adalah bagaimana konsumen mendapatkan produk. Maka Strategi yang ditawarkan adalah melakukan ekspansi dengan memperbanyak *retailer*.

Umumnya *retailer* akan tertarik untuk melakukan transaksi pembelian produk apabila *retailer* merasa yakin produknya yang dijual laku dipasaran. Untuk meyakinkan *retailer* bahwa produk Nizar akan laku dipasaran adalah dengan menerapkan strategi yang telah disebutkan pada *increasing awareness*. Selanjutnya *retailer* akan tertarik melakukan transaksi apabila diberikan promo diantaranya adalah potongan harga untuk beberapa produk sesuai dengan kebutuhan konsumen pada periode tertentu. Contohnya adalah *retailer* yang memesan saat sebelum hari raya Idul Fitri akan mendapatkan bonus atau potongan harga sesuai dengan kelipatan jumlah pemesanan, diharapkan hal ini akan memotivasi *retailer* untuk menjual produk. *Retailer* yang telah terdaftar akan dipantau dengan harapan informasi mengenai promo produk yang disusun oleh Nizar juga akan dilakukan oleh *retailer* kepada *end user*. Adanya promo produk berupa potongan harga kepada konsumen merupakan salah satu strategi yang ditawarkan. Memberikan diskon atau potongan harga tentunya tidak serta merta diibagikan setiap saat dan untuk semua produk. Potongan harga pada periode dan produk yang tepat dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan penjualan serta loyalitas pelanggan. Terdapat dua tipe konsumen yakni pembeli dan pengguna. Pembeli merupakan konsumen yang membeli produk namun tidak digunakan, sedangkan pengguna adalah *end user* yakni orang yang membeli dan menggunakan produk. Tabel 4.38 menunjukkan analisis kecenderungan konsumen berdasarkan segmen eksisting yang didapatkan berdasarkan analisis kualitatif terhadap perilaku konsumen.

Tabel 4.38
Analisis Kecenderungan Konsumen Berdasarkan Segmen Eksisting

Subjek	Latar belakang	Tujuan	Periode pembelian	Produk
Pembeli	Wanita telah menikah	Membeli produk untuk diberikan kepada anak laki-laki	Mendekati bulan ramadhan	Baju anak warna-warni
		Membeli produk untuk diberikan kepada pasangan	Mendekati bulan ramadhan	Baju dewasa kualitas premium warna putih
			Mendekati Idul Fitri	Baju dewasa kualitas premium warna-warni
	Wanita belum menikah	Membeli produk untuk diberikan kepada pasangan, teman pria atau keluarga	Mendekati bulan ramadhan	Baju dewasa atau anak kualitas reguler warna-warni
	Pria	Membeli produk untuk diberikan kepada rekan kerja atau keluarga	Mendekati bulan ramadhan	Baju dewasa kualitas premium warna-warni
Pengguna	Pria (Pekerja)	Membeli produk untuk dipakai	Mendekati bulan ramadhan	Baju dewasa kualitas premium warna-warni
			Mendekati Idul Fitri	Baju dewasa kualitas premium warna-warni
	Pria (pelajar)	Membeli produk untuk dipakai	Mendekati bulan ramadhan	Baju dewasa kualitas reguler warna-warni

Berdasarkan hasil analisis 4.38 periode pemberian potongan harga dapat dilakukan satu hingga dua bulan menjelang permintaan yang tinggi dari konsumen yakni pada Idul Fitri dan menjelang bulan puasa dengan kriteria produk dan segmen pasar seperti pada Tabel 4.38. Untuk mengantisipasi lonjakan permintaan yang drastis, maka pemberian potongan harga dapat diberikan beberapa bulan menjelang tingginya permintaan sehingga proses produksi pada Nizar juga akan berjalan optimal apabila mempertimbangkan biaya operasional. Untuk mendapat nilai potongan harga yang optimal dapat dilakukan perhitungan berdasarkan *demand management* yang dapat menjadi saran untuk dilakukan pada penelitian selanjutnya. Dengan adanya potongan harga diharapkan akan menarik konsumen pada kompetitor. Alasan pemilihan strategi pemberian potongan harga ini juga karena perilaku konsumen pada segmen pasar Nizar adalah peka terhadap perbedaan harga. Diharapkan strategi yang ditawarkan akan mampu meningkatkan daya saing perusahaan, karena strategi dibuat bertujuan untuk menjual produk sebanyak banyaknya.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran yang diperlukan bagi pihak terkait maupun bagi penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisa dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Nizar memiliki beberapa kekurangan yang harus dikembangkan dan kekuatan yang harus dipertahankan berdasarkan hasil penilaian konsumen dengan menggunakan pendekatan bauran pemasaran. Kekurangan menurut penilaian konsumen adalah produk Nizar kurang dikenal oleh masyarakat luas, pemberian diskon masih belum dirasakan oleh konsumen, promosi yang jarang dijumpai, promosi yang belum mempengaruhi konsumen, dan tempat penjualan yang tidak strategis dan jarang dijumpai. Sedangkan kelebihan yang ada pada produk Nizar adalah produk yang memiliki warna, bahan, desain, *packaging*, ukuran, dan kualitas jahitan yang baik. Selain itu konsumen setuju dengan penilaian bahwa produk Nizar dapat digunakan untuk aktifitas sehari-hari, promosi pada media *online* sering dijumpai, informasi yang jelas, iklan yang menarik, promosi yang mudah dikenali, *branding* produk yang baik, dan pelayanan *online* yang mudah. Dibandingkan dengan kelemahan, Nizar memiliki lebih banyak kelebihan menurut konsumen. Sehingga dapat dikatakan bauran pemasaran Nizar sudah baik, namun masih bisa ditingkatkan lagi.
2. Terdapat 10 faktor yang menjadi peluang dan 12 faktor yang menjadi ancaman sehingga dapat disimpulkan berdasarkan hasil analisa *Porter's five forces* yakni keberadaan perusahaan di industri ini masih memiliki peluang untuk berkembang. Faktor yang menjadi ancaman adalah pendatang baru, persaingan dalam industri dan produk pengganti. Sedangkan yang menjadi peluang adalah pada tawar-menawar pembeli dan tawar menawar pemasok. Berdasarkan hasil analisa pada *Porter's five forces* setelah dilakukan pembobotan, nilai yang dihasilkan kurang dari 2.5 sehingga berada dalam kategori persaingan yang lemah. Sedangkan kondisi mikro pada Nizar terdapat beberapa pemain dalam industri yakni pendatang baru dengan pemain



perusahaan busana berbasis *e-commerce*, pembeli adalah *retailer* ataupun *end user*, produk pengganti adalah busana komersil, pemasok yang terdiri dari beberapa pemasok seperti pemasok bahan baku utama atau bahan baku pendukung serta pesaing industri adalah kompetitor Nizar.

3. Nilai tertinggi didapatkan oleh Rabbani dengan nilai 3.82 dan kedua adalah Nizar dengan nilai 3.47 dan terakhir adalah Tasmatas dengan nilai 3.31. sehingga dapat disimpulkan posisi Nizar bila dibandingkan dengan kompetitor ialah berada pada posisi pertengahan. Nizar masih mampu meningkatkan nilai pada *critical success factor* sehingga mampu berada sebagai *market challenger*, yakni yang menguasai pasar.
4. Pada *grand strategy matrix*, Nizar berada pada kuadran dua karena pertumbuhan pasar yang cepat namun posisi kompetitif yang lemah. Strategi yang tepat digunakan untuk kuadran ini adalah strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Sedangkan pada IE matrik, strategi yang dapat digunakan adalah strategi intensif dan integrasi karena posisi Nizar yang berada pada ruang empat. Dari beberapa strategi yang ada kemudian disaring hingga strategi utama yang dikembangkan adalah strategi penetrasi pasar, kedua adalah pengembangan pasar dan terakhir adalah pengembangan produk. Pada QSPM strategi penetrasi pasar berada pada peringkat pertama dengan total nilai adalah 15.984. strategi penetrasi pasar yang ditawarkan adalah dengan meningkatkan *awareness* konsumen terhadap produk, strategi ini merupakan solusi bagi permasalahan kurangnya pengetahuan konsumen akan produk. Selanjutnya meningkatkan *power to buy* yang merupakan strategi agar mampu bersaing dengan kompetitor dengan peningkatan jumlah *retailer* dan potongan harga kepada konsumen.

5.2 Saran

Saran yang diberikan untuk Nizar adalah sebaiknya mempertimbangkan untuk mengaplikasikan langkah strategis yang telah dirancang berdasarkan kemampuan dan kondisi dari perusahaan, sehingga harapannya akan meningkatkan penjualan Nizar dan dapat mengungguli kompetitor.

Sedangkan saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya untuk menambah analisis mengenai perhitungan nilai potongan harga yang optimal berdasarkan *demand management*.

DAFTAR PUS TAKA

- Alma, Buchari, 2008. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. 6th ed. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S., 2005. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred R, 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. 13th ed. New York: Person Prentice Hall.
- Kotler, P., 2000. *Marketing Management*. New Jarsey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. 12th ed. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. & Keller, Kevin L. 2009. *Manajemen Pemasaran*. 13th ed Jakarta: Erlangga.
- Kusrini, 2007. *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mahmud, 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Marimin, 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Grasindo.
- Pharamita, Carina A; Tama, Ishardita P; Ardianwiliandri, Raditya. 2017. Perencanaan Strategi Pemasaran dalam Upaya Peningkatan Penjualan Produk Yoguku Studi Kasus: Pt. Kusuma Agrobio Taniperkasa. *Jurnal Rekayasa & Manajemen Sistem Industri*, Vol V(5).
- Poerwaningrum, Yulita T; Rahman, Arif; Yuniarti, Rahmi. 2015. Perumusan Strategi Pemasaran Kripik Singkong dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan Struktur Pasar (Studi Kasus: UD. Kembang Jaya Lumajang). *Jurnal Rekayasa & Manajemen Sistem Industri*, Vol III(8).
- Porter, M.E., 1994. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rangkuti, F., 2013. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty. T. L. 1990. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocating*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Pers.
- Setyasnomo, Muhammad H; Yuniarti, Rahmi; Eunike, Agustina, 2017. Perencanaan Strategi Supply Chain Dan Pemasaran Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Dalam Segmen Pasar Majemuk. *Jurnal Rekayasa & Manajemen Sistem Industri*, Vol V(11).
- Solechah, I. N. (2017, November 26). HeroSoftMedia. Diakses pada April 25, 2018, dari HeroSoftMedia web site: <https://www.herosoftmedia.co.id/pemasaran-untukgenerasi-boomers-gen-x-dan-millennials/>

Solihin, I., 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.

Tjiptono, F., 2008. *Strategi Pemasaran*. 3rd ed. Yogyakarta: Andi Offset.

Tjiptono, F. & Chandra, G., 2012. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Andi Offset.

Wahdi, M., 2011. *Riset Pemasaran, Teori dan Aplikasi untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: CAPS

