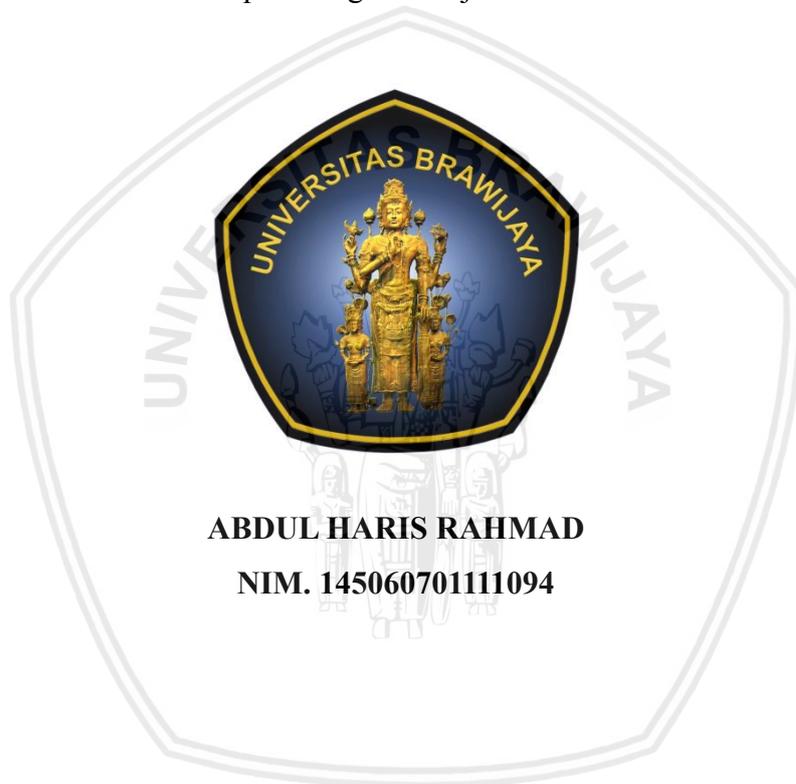


**ANALISIS PEMASARAN ONLINE JAM TANGAN ARAB DENGAN
METODE QSPM DI UKM AL FAAKHR**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



ABDUL HARIS RAHMAD

NIM. 145060701111094

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2019

repository.ub.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PEMASARAN ONLINE JAM TANGAN ARAB DENGAN
METODE QSPM DI UKM AL FAAKHR**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



ABDUL HARIS RAHMAD
NIM. 145060701111094

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 20 Desember 2019

Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Ir. Qomariyatus Sholihah, Amd.Hyp, ST., M.Kes. IPU.
NIP. 19780420 200501 2 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri



Ir. Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 1974111520064 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

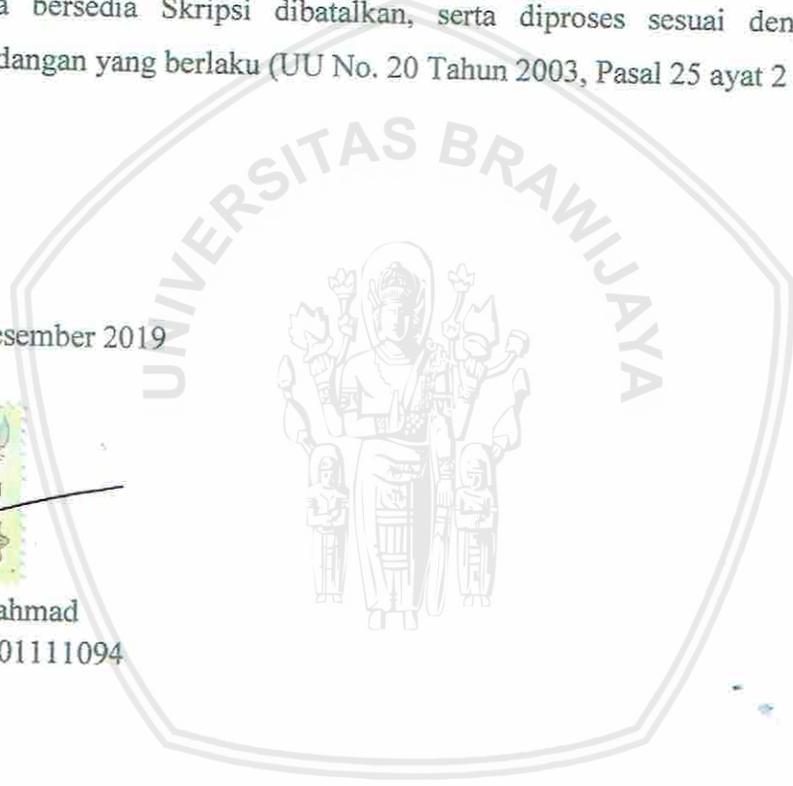
Malang, 20 Desember 2019

Mahasiswa



Abdul Haris Rahmad

NIM. 145060701111094



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat, karunia, dan izin-Nya skripsi yang berjudul “Analisis Pemasaran Online Jam Tangan Arab Dengan metode QSPM di UKM Al Faakhr” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini adalah salah satu persyaratan akademik untuk mencapai gelar sarjana teknik pada Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Malang. Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak. Sehingga penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Allah SWT, berkat rahmat, hidayat, karunia dan izin-Nya penelitian ini dapat terselesaikan
2. Keluarga Penulis tersayang: Bapak Husnul Hamdi, Ibu Risnawati, adik Putri Raisa Firdausy dan Annisa Utami Kaffah yang selalu memberikan doa, dukungan moril dan materil kepada penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., Selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya
4. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri, Selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya
5. Prof. Dr. Ir. Qomariyatus Sholihah, ST., M.Kes. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan ilmu, selalu memberikan arahan, memberikan dorongan, dan semangat kepada penulis pembuatan skripsi ini
6. Bapak Rio Prasetyo Lukodono ST., MT. Selaku dosen pembimbing akademik saya yang sudah menuntun saya dalam menjalani kegiatan perkuliahan
7. Bapak Irwan Soetoyo selaku pemilik yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di UKM Faakhr
8. Teman-teman kontrakan K194A: Rama, Bayu, Ardan, Eko, Yudha, Suryo yang selalu memberi dukungan, bantuan, dan doa kepada penulis selama kuliah hingga penyelesaian skripsi ini.
9. Teman-teman himpunan kopi: Mail, Fajri, Bryan, Bagas, Galih yang memberikan masukan kepada penulis dan mendukung penulis menyelesaikan skripsi ini.
10. Uzlifatul Jannah yang sudah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Seluruh teman-teman angkatan 2014 yang berjuang bersama dan selalu memberi dukungan kepada penulis.

12. Seluruh pihak, keluarga besar penulis, serta teman-teman untuk bantuannyayang tidak dapat disebut satu-persatu yang berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mohon maaf apabila ditemukan kesalahan dalam bentuk apapun dalam skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan seputar Teknik Industri bagi pembaca.

Malang, Desember 2019

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
RINGKASAN	xi
SUMMARY	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Batasan Masalah	5
1.5 Tujuan Penelitian	5
1.6 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Strategi Pemasaran	9
2.3 Manajemen Strategi	10
2.4 Jenis-Jenis Strategi	11
2.4.1 Strategi Intensif	11
2.3.2 <i>Strategi Integrasi</i>	12
2.3.3 <i>Strategi Diversifikasi</i>	13
2.5 Tujuan Manajemen Strategi	13
2.6 Proses Penyusunan Manajemen Strategi	14
2.7 Kerangka Perumusan Strategi	15
2.8 <i>Input Stage</i>	15
2.8.1 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	15
2.8.2 Matriks <i>Internal Factor Evaluaton</i> (IFE)	18
2.9 <i>Matching Stage</i>	20
2.9.1 Matriks Internal-Eksternal (IE Matriks)	20
2.9.2 Matriks <i>Strength Weakness Oppurtunity Threat</i> (SWOT)	21
2.10 <i>Decision Stage</i>	23



2.10.1 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.3 Langkah-Langkah Penelitian	25
3.3.1 Tahap Pendahuluan.....	25
3.3.2 Tahap Pengumpulan Data.....	26
3.3.3 Pengolahan Data	27
3.3.4 Analisis dan Pembahasan	27
3.3.5 Kesimpulan dan Saran	27
3.4 Diagram Alir Penelitian.....	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Profil Perusahaan	29
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	29
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan.....	30
4.1.3 Proses Produksi.....	31
4.2 Pengumpulan Data.....	31
4.2.1 Analisis Faktor Internal	32
4.2.2 Penentuan Atribut Faktor Internal	33
4.2.3 Analisis Faktor Eksternal.....	34
4.2.4 Penentuan Atribut Faktor Eksternal.....	37
4.3 Penentuan Responden	38
4.4 Rekapitulasi Kuesioner Konsumen.....	38
4.4.1 Responden Kuesioner Konsumen.....	38
4.5 Pengolahan Data	41
4.5.1 Evaluasi Faktor Internal.....	41
4.5.2 Evaluasi Faktor Eksternal	44
4.5.3 Matriks Internal-Eksternal	47
4.5.4 Analisis SWOT.....	48
4.5.5 Hubungan Matriks EFE, IFE, IE dan SWOT	51
4.5.6 Penentuan Strategi dengan QSPM.....	52
4.6 Analisis dan Pembahasan.....	54
4.7 Strategi Terpilih: Market Penetration	56
BAB V PENUTUP	59

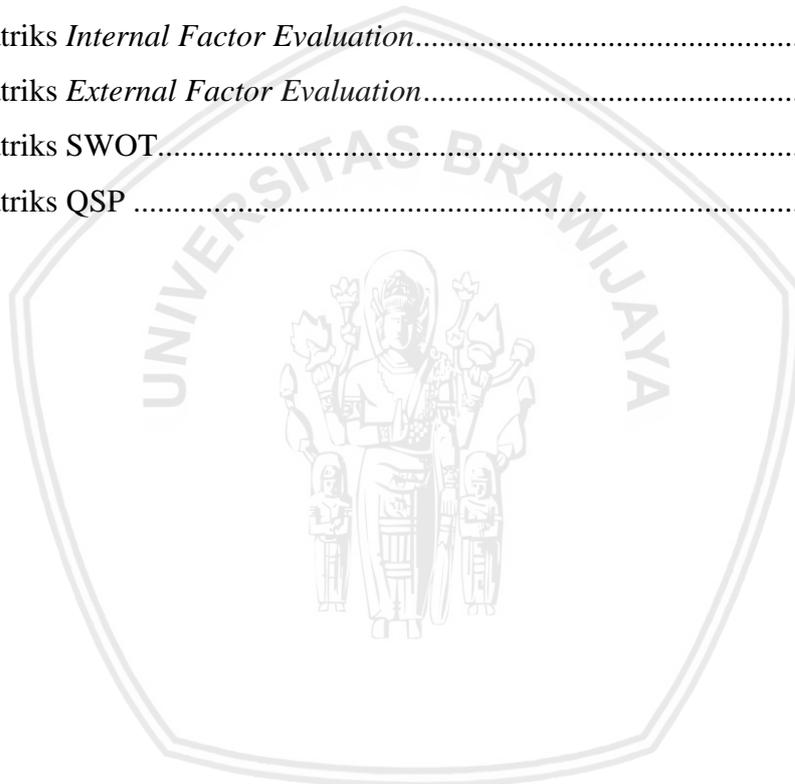
5.1 Kesimpulan	59
5.2 Saran.....	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	63





DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tabel Penjualan Jam Tangan Arab dari Berbagai Kota.....	1
Tabel 1.2	Tabel Pesaing Jam Tangan Arab Faakhr	4
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat ini	9
Tabel 2.2	Kerangka Perumusan Strategi.....	15
Tabel 4.1	Faktor Internal UKM Faakhr	34
Tabel 4.2	Faktor Eksternal UKM Faakhr	37
Tabel 4.3	Identitas Konsumen yang Menjawab Bagian A	39
Tabel 4.4	Rekapitulasi Kuesioner Bagian B	40
Tabel 4.5	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i>	42
Tabel 4.6	Matriks <i>External Factor Evaluation</i>	44
Tabel 4.7	Matriks SWOT.....	49
Tabel 4.8	Matriks QSP	52





DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Transaksi <i>E-commerce Indonesia</i>	2
Gambar 1.2	Jam tangan arab UKM Faakhr	3
Gambar 1.3	Penjualan jam tangan Faakhr 2017-2018.....	4
Gambar 2.1	Matriks IE	21
Gambar 2.2	Matriks SWOT dan strategi SO,WO, ST dan WT.....	22
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	28
Gambar 4.1	Matriks IE	48
Gambar 4.2	Diagram Analisis SWOT	49





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Perencanaan Pemasaran Produk Jam Tangan	65
Lampiran 2	Hasil <i>Pairwise Comparison</i> Matriks IFE	68
Lampiran 3	Hasil <i>Pairwise Comparison</i> Matriks EFE.....	70





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Abdul Haris Rahmad, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Desember 2019, Analisis Pemasaran Jam Tangan Arab Al Faakhr Dengan Metode SWOT, Dosen Pembimbing: Prof. Dr. Ir. Qomariyatus Sholihah ST., M.kes.

Indonesia merupakan salah satu negara dengan mayoritas agama muslim. Sehingga Indonesia mempunyai pangsa pasar untuk komoditas yang mempunyai tema ke-Timur Tengah-an. UKM Faakhr memanfaatkan ini dengan menjual jam tangan arab Faakhr. Namun, UKM Faakhr bersaing dengan penjual jam tangan Arab yang beredar di pasar *online* Indonesia. Selain, UKM Faakhr mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan dari tahun 2017-2018. Maka strategi pemasaran dengan menggunakan promosi di *Instagram* belum maksimal sehingga diperlukan penyusunan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan faktor internal dan eksternal UKM Faakhr dan mengetahui strategi yang optimal sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar UKM Faakhr.

Dalam penelitian ini akan dilakukan tiga tahap perumusan strategi yaitu *input stage* dimana dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi proses bisnis UKM Faakhr dengan menggunakan matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) kemudian diberi faktor bobot dan rating, kemudian *matching stage* dengan memasukkan bobot dan rating yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE matriks internal eksternal (IE) untuk mengetahui posisi perusahaan dan SWOT untuk menyusun strategi alternatif yang sesuai dengan faktor internal dan eksternal hasil *input stage*, dan yang terakhir yaitu *decision stage* menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang kemudian masing-masing strategi diberi skor daya tarik pada tiap atributnya dan kemudian dilanjutkan untuk menentukan prioritas strategi yang dipilih oleh UKM Faakhr.

Hasil penelitian, total skor matriks IFE adalah 2,508 dan skor total matriks EFE adalah 3,114. Skor ini menentukan posisi perusahaan di kuadran 2 (*grow and build*) pada matriks IE dan kuadran 1 pada matriks SWOT. Strategi yang tepat untuk perusahaan adalah *market penetration*, *product development*, *market development* dan *Forward Integration*. Sedangkan pada hasil penyusunan matriks SWOT diperoleh 9 strategi. dan setelah berdiskusi dengan pemilik UKM didapatkan 4 strategi. Setelah dilakukan pencocokan matriks IE dan matriks SWOT pada *matching stage*, strategi alternatif yang dipilih adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, Integrasi Vertikal, dan pengembangan produk. Kemudian dilanjutkan pada tahap terakhir yaitu matriks QSPM untuk mengetahui nilai dari 4 strategi tersebut.

Dengan menggunakan hasil dai QSPM, Strategi penetrasi pasar mempunyai nilai tertinggi dengan nilai 5,399. Strategi penetrasi pasar yang ditawarkan kepada UKM Faakhr berupa peningkatan kesadaran konsumen dengan *digital marketing* dan strategi untuk meningkatkan minat konsumen untuk membeli produk UKM Faakhr baik untuk *retailer* ataupun *end user*.

Kata Kunci: SWOT, UKM, *E-Commerce*, *Digital Marketing*, Matriks



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Abdul Haris Rahmad, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, December 2019, *Marketing Analysis of Al Faakhr's arabic wristwatch with SWOT analysis method*, Advisor Lecturer: Qomariyatus Sholihah

Indonesia experienced a rapid development in E-Commerce. Indonesia is one of the majority Muslim countries. So that Indonesia has a market share for commodities with the theme of the Middle East. Faakhr SME's uses this by selling Arabic watches Faakhr. However, SME's Faakhr competes with Arabic watch vendors circulating in the Indonesian online market. In addition to this, although the number of E-Commerce Transactions has increased rapidly, Faakhr has experienced a significant reduction in sales from 2017-2018. So the marketing strategy by using promotions on Instagram has not been optimized so it is necessary to prepare the right marketing strategy in accordance with internal and external factors of Faakhr SME's so that it can increase the market share of Faakhr SME's.

In this research, the strategy formulation will be carried out three steps, namely the input stage carried out related to internal and external factors that influence the business process of Faakhr UKM by using an internal factor evaluation matrix (IFE) and external factors (EFE) then price and ranking factors, then the matching stage with enter weights and ratings obtained from the IFE matrix and EFE external internal matrix (IE) to determine the position of the company and SWOT to develop alternative strategies that are appropriate to the internal and external factors of the input stage, and finally the decision making stage using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) which then each strategy determines the attractiveness score on each attribute and is then completed to determine the priority of the strategy chosen by UKM Faakhr.

The results of the study, the total score of the IFE matrix was 2.508 and the total score of the EFE matrix was 3.114. This score determines the company's position in quadrant 2 (grow and build) in the IE matrix and quadrant 1 in the SWOT matrix. The right strategy for the company is market penetration, product development, market development and, Forward Integration. While the results of the preparation of the SWOT matrix obtained 9 strategies. And after discussing with the owners of SMEs obtained 4 strategies. After matching the IE matrix and the SWOT matrix at the matching stage, the alternative strategies chosen are market penetration, market development, Vertical Integration, and product development.

Then proceed to the last stage, the QSPM matrix to find out the value of the 4 strategies. Market penetration strategies have the highest value with a value of 5.399. The market penetration strategy offered to Faakhr SME's is in the form of increasing consumer awareness with digital marketing and strategies to increase consumer interest to buy Faakhr SME's products for both retailers and end users.

Keywords: SWOT, UKM, *E-Commerce*, *Digital Marketing*, Matrix



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I PENDAHULUAN

Sebelum penelitian ini dilaksanakan, terlebih dahulu dijelaskan dasar penelitian ini dilaksanakan. Bab ini memberikan penjelasan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan asumsi penelitian.

1.1 Latar Belakang

Jam tangan merupakan suatu aksesoris yang dikategorikan dalam *shopping product*. *Shopping product* adalah produk yang memerlukan beberapa pertimbangan seperti fitur, warna, kualitas, serta biaya yang dikeluarkan dalam membeli produk tersebut. Indonesia mempunyai *market share* jam tangan yang cukup besar. Dilaporkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) bahwa Indonesia selama Januari-Juni 2017 sudah mengimpor jam tangan senilai 41 juta dollar AS atau senilai dengan Rp 546,3 miliar (kurs 13.300). Saat ini, brand jam tangan impor masih menguasai pasar jam tangan Indonesia. Namun, produk jam tangan dalam negeri juga tidak kalah dalam persaingan pangsa pasar jam tangan sehingga para pengimpor jam tangan dan produsen jam tangan mempunyai kesempatan yang sama dalam pangsa pasar jam tangan. Dengan adanya kompetisi tersebut, maka suatu perusahaan perlu untuk menyesuaikan diri dengan tantangan maupun perubahan yang ada. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai hal, salah satunya dengan melakukan strategi pemasaran. Pemasaran itu sendiri memiliki fungsi bisnis yang mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi sekarang dan mengatur seberapa besarnya, menentukan target pasar mana yang paling baik dilayani oleh pengusaha, dan menentukan berbagai produk dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut (Kotler, 2005).

Dewasa ini, dalam berjalannya suatu perusahaan pasti membutuhkan strategi pemasaran yang tepat, salah satu strategi tersebut adalah strategi diferensiasi yang dibuat oleh Porter untuk mempunyai keuntungan bersaing. Strategi diferensiasi berupaya menyediakan produk atau layanan yang menawarkan manfaat yang berbeda dari pesaing dan yang secara luas dihargai oleh pembeli (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Aksesoris adalah salah satu industri terbesar dengan tingkat persaingan yang tinggi yang mengharuskan perusahaan untuk mendiferensiasikan diri. (Fairhurst & Moore 2003). Seiring dengan perkembangan

teknologi dan semakin macetnya jalan raya, masyarakat mulai beralih menuju berbelanja secara *online*. Dengan perkembangan Internet dan perubahan industri Indonesia menuju Industri 4.0, Akses internet menjadi sangat mudah sehingga internet menjadi bagian dari gaya hidup masyarakat Indonesia. Gaya hidup instan ini membuat pasar tradisional mulai ditinggalkan. meskipun pasar tradisional masih mempunyai pelanggan, Gambar 1.1 menunjukkan bahwa pasar *online* Indonesia masih berkembang pesat.



Gambar 1.1 Jumlah transaksi E-Commerce Indonesia tahun 2014-2018

Sumber: (katadata.co.id)

Industri jam tangan yang ada di Indonesia tidak hanya melibatkan perusahaan-perusahaan besar, tetapi juga melibatkan perusahaan berskala lebih kecil yang dikenal dengan UKM. Salah satu keunggulan yang banyak disukai oleh para pelanggan jam tangan yang diproduksi oleh UKM adalah variasi model yang unik dan harganya terjangkau dibandingkan oleh Jam Tangan Impor yang mempunyai Brand yang terkenal. Karena Indonesia merupakan negara mayoritas penganut agama islam, Indonesia mempunyai pangsa pasar terhadap komoditas yang mempunyai tema ke-Timur Tengah-an. Salah satu UKM yang memproduksi komoditas ini adalah UKM Faakhr. UKM Faakhr merupakan Industri rumah yang berlokasi di Malang yang memproduksi jam tangan arab. Gambar 1.2 adalah salah satu produk UKM Faakhr.



Gambar 1.2 Jam tangan arab UKM Faakhr

Sumber: UKM Faaakhr

UKM Faakhr baru didirikan pada tahun 2016. UKM ini mempunyai jam tangan arab brand Faakhr ini berlokasi di Desa Penden Dusun Sekar putih, Batu, Jawa Timur. UKM ini menggunakan pihak ketiga (*outsorce*) untuk memproduksi jam tangannya kemudian menjualnya di toko *online* (Ali Express). UKM Faakhr mempunyai target pasar pria dan wanita dewasa muslim berumur 17-40 tahun, dengan golongan ekonomi menengah kebawah, dengan mayoritas pembeli jam tangan arab berumur 25-35 tahun, dan sudah berkeluarga. Pembeli jam tangan arab suka mengoleksi dekorasi dan aksesoris arab dan biasanya membeli jam tangan tersebut untuk keluarganya. harga jam tangan Faakhr berkisar Rp 150.000-Rp 250.000. UKM Faakhr menggunakan strategi promosi di media sosial (instagram) sebagai strategi pemasarannya.

UKM Faakhr mempunyai pesaing dalam penjualan jamnya. Dalam penjualan jam tangan dengan *brand* dan harga Rp150.000 dan sudah menjual sebanyak 283 unit pada tahun 2018. Dalam perbandingan harga, desain dan fitur, Jam arab Faakhr bersaing dengan jam tangan yang beredar di pasar *online* indonesia. Namun tiga merk berikut yang menjadi pesaing utama jam Faakhr yaitu merk QnQ, Jam tangan Alba, dan meibo. Tabel 1.1 menunjukkan perbandingan pada spesifikasi dan desainnya.

Tabel 1.1
Tabel Pesaing Jam Tangan Arab Faakhr

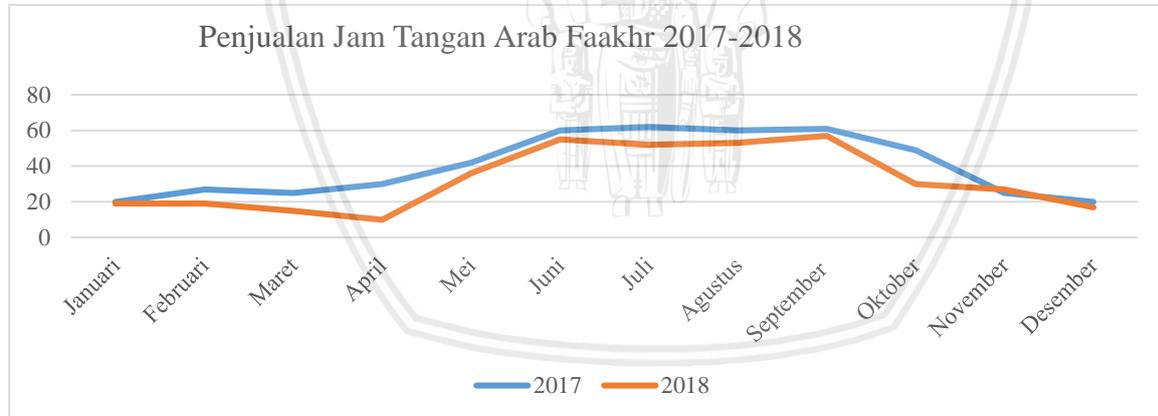
Nomor	1	2	3
Merk	QnQ	Alba	Meibo
Gambar			
Bahan Rangka	Silikon	Stainless Steel	Alloy
Bahan Gelang	Silikon	Stainless Steel	Kulit imitasi
Fitur	Tahan Air, Jam Impor	-	-
Harga	Rp185.000	Rp80.000	Rp90.000
Terjual	224	289	73

Sumber: Shopee.co.id

Jam tangan Alba mempunyai karakteristik mempunyai bahan rangka dan gelang *Stainless steel* dengan harga Rp80.000 dengan 289 unit yang terjual. Sedangkan jam QnQ merupakan jam tangan arab yang diimpor dari mesir dengan bahan rangka dan gelang silikon seharga Rp185.000 dengan 224 unit yang terjual. jam tangan QnQ juga dijual di di toko-toko jam di sekitar Kota Malang. Kemudian jam tangan arab meibo dengan 73 unit yang

terjual. Pembeli jam tangan arab cenderung menyukai produk yang berlabel dari luar negeri. Dan cenderung menyukai jam tangan yang terlihat berkelas namun lebih murah. UKM Faakhr ingin meningkatkan penjualan yang ada.

Pada Gambar 1.3 merupakan data penjualan produk jam tangan UKM Faakhr tahun 2017 dan 2018. Berdasarkan Gambar 1.3 puncak penjualan terjadi pada bulan Juni kemudian mengalami penurunan tren penjualan dari tahun 2017 ke 2018. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi UKM saat ini kurang berhasil. Selain itu, pemilik tidak mempunyai target yang jelas dalam penjualan jamnya. UKM mengharapkan tren penjualan Jam Tangan Arab meningkat tanpa pengaruh Hari Raya tersebut, sehingga target penjualan dapat tercapai dan tepat sasaran. Dalam pasar jam tangan memiliki ciri yaitu Produk yang dihasilkan bersifat homogen tapi terdiferensiasi dengan ciri-ciri Merek tertentu mendominasi pasar, Terdapat banyak pemain dalam pasar jam, Produk saling dapat menggantikan dikarenakan karena sebagian besar pembeli menyukai jam dengan angka normal, Konsumen memiliki kebebasan memilih produk Keluar masuk pasar relatif lebih mudah dibanding pasar monopoli atau oligopoli yang memasukkan pasar jam tangan kedalam struktur monopolistik. Dalam pasar monopolistik akan menjadi tantangan bagi UKM untuk mencari strategi diferensiasi pasar jam tangan Faakhr, dan memiliki keuntungan bersaing agar tidak terjungkal dari pasar.



Gambar 1.3 Penjualan jam tangan Faakhr 2017-2018

Sumber: UKM Faakhr

Berdasarkan permasalahan tersebut, perlu dilakukan penelitian untuk membuat strategi pemasaran yang lebih optimal. Sebelumnya akan dibuat analisa mengenai Faktor internal dan eksternal dalam UKM. Faktor Internal yang dimaksud berupa aspek produksi, keuangan, pemasaran, sistem informasi, dan manajemen. Sedangkan faktor eksternalnya adalah kebijakan pemerintah, aspek sosial, budaya dan ekonomi, dan teknologi, dan *Porter's five forces model*. Diharapkan dari faktor-faktor tersebut akan muncul faktor kunci yang kuat sehingga menghasilkan visi dan misi UKM. Selanjutnya dimulai langkah untuk menentukan strategi yang dimulai dari *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Dalam input stage

dibutuhkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang nantinya diolah menggunakan matriks IFE dan EFE. Dilanjutkan dengan *matching stage* yaitu dengan menggunakan matriks SWOT dan matriks IE. Hasil dari *matching stage* memunculkan alternatif-alternatif strategi bagi perusahaan. Tahap terakhir adalah *decision stage*, dimana alternatif-alternatif strategi yang telah didapat pada tahap *matching stage* dipilih strategi terbaik dengan metode QSPM. Sehingga hasil dari QSPM nanti adalah strategi yang dijalankan oleh UKM Faakhr.

1.2 Identifikasi Masalah

Berikut ini adalah masalah yang dapat diidentifikasi sesuai dengan latar belakang yang ada adalah:

1. Penjualan produk jam tangan Faakhr yang terus menurun setiap tahunnya.
2. Kurang optimalnya strategi pemasaran jam tangan Faakhr untuk meningkatkan penjualan jam tangannya.

1.3 Rumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan identifikasi masalah yang dilakukan sebelumnya.

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal pada UKM Faakhr?
2. Bagaimana Strategi efektif yang dapat diterapkan oleh UKM Faahr untuk meningkatkan pangsa penjualannya?

1.4 Batasan Masalah

Hal yang dibatasi dalam penelitian ini adalah:

1. Lingkup persaingan yang dihadapi adalah pasar *online* jam tangan.
2. Pasar *online* yang diperhatikan hanya pasar *online* Indonesia.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui faktor internal dan eksternal pada UKM Faakhr.
2. Menentukan strategi efektif yang dapat diterapkan oleh UKM Faakhr untuk meningkatkan pangsa penjualannya.

1.6 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Mengetahui permasalahan pemasaran yang dihadapi UKM Faakhr.
2. Memberikan rekomendasi strategi efektif yang dapat memaksimalkan penjualan Jam tangan secara *online*.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dijelaskan berbagai landasan teori dan referensi yang mendukung dalam menyelesaikan masalah penelitian. Teori dasar ini nantinya digunakan untuk menganalisis permasalahan yang diangkat.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terlebih dahulu pernah dilakukan pun memberikan banyak konsep ilmiah yang relevan dengan topik pada penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen strategi dan pemasaran.

1. Hunda (2015) melakukan penelitian mengenai kajian strategi pemasaran industri jam tangan india dan pemasaran jam tangan Titan. Penelitian menggunakan Matriks SWOT dan *Marketing Mix*. Hasil yang didapatkan adalah bahwa jam tangan titan dapat meningkatkan penjualannya dengan mensponsori *event* fashion, bekerjasama dengan radio untuk iklan dan informasi diskon, dan berinvestasi di bagian *Research and Development* dikarenakan selera konsumen yang selalu berubah.
2. Walukow (2015) penelitian yang dilakukan mengenai analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan Industri keramik Pulutan, Minahasa. Metode yang digunakan adalah matriks IE, matriks SPACE, matriks SWOT, dan matriks QSPM. Hasil yang didapatkan bahwa Industri keramik mempunyai alternatif perencanaan strategi yaitu mengikuti perkembangan teknologi pembuatan keramik, mempunyai distributor tetap, membentuk divisi khusus marketing, serta dukungan pemerintah yang menjamin iklim bisnis yang lebih kondusif.
3. Poerwantoro (2016) melakukan penelitian tentang strategi pemasaran dunia air tawar Taman Mini Indonesia Indah dengan metode Analisis Matriks SWOT dan Matriks Internal-Eksternal (IE). Analisis matriks internal yang digunakan adalah 7P yaitu *product, price, promotion, place, people, dan physical evidence*. Lalu untuk matriks eksternal yang dipakai adalah *Porter's Five* dan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi). Hasil yang didapatkan bahwa perusahaan berada dalam posisi sel V yaitu *hold and maintain*. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Maka alternatif strategi yang dihasilkan berupa mengadakan

promosi di lingkungan TMII, memperluas pangsa pasar dengan promosi yang meyakinkan segala kelebihan dengan cara terjun keluar DKI Jakarta, mengadakan *event* yang berkaitan dengan biota air tawar sebagai media pengenalan ke masyarakat, membuat media promosi keluar TMII dan memberikan potongan harga tiket masuk.

4. Sibarani (2016) melakukan penelitian mengenai analisa strategi bersaing perusahaan PT. Diamond Emas Sentosa Malang. Metode yang digunakan adalah metode IE, metode SWOT, dan metode QSPM. Hasil alternatif strategi yang didapatkan Pertama, yaitu membuat diferensiasi produk seperti membuat pagar besi rumah dan tiang lampu penerangan jalan umum, kedua, yaitu melakukan pengembangan teknologi seperti menambahkan mesin *bending* hidrolis, mesin *press* hidrolis, dan mesin CNC *metalworks*, ketiga, yaitu mempertahankan harga yang terjangkau dan produk yang kompetitif seperti harga yang diberikan pada produk metal boks PDAM dengan kualitas SNI, dan yang keempat, yaitu menambah jumlah karyawan dalam rantai produksi untuk menghilangkan *bottleneck* dan karyawan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke konsumen seperti menghadiri *event* tender dan *door to door*.

Tabel 2.1 merupakan tabel perbandingan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

No	Peneliti	Objek Penelitian	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
1	Hunda	Jam tangan Titan	menganalisis strategi pemasaran industri jam tangan india dan pemasaran jam tangan Titan	Matriks SWOT dan <i>marketing mix</i>	. Jam tangan Titan dapat meningkatkan penjualannya dengan mensponsori <i>event</i> fashion, bekerjasama dengan radio untuk iklan dan informasi diskon, dan berinvestasi di bagian <i>Research and Development</i> dikarenakan selera konsumen yang selalu berubah
2	Walukow	Industri Keramik Pulutan, Minahasa	Membuat strategi untuk berkompetisi di pasar.	Matriks Matriks SPACE, Matriks SWOT, dan matriks QSPM	Industri keramik mempunyai perencanaan strategi yaitu mengikuti perkembangan teknologi pembuatan keramik, mempunyai distributor tetap, membentuk divisi khusus marketing, dan meminta dukungan pemerintah

No	Peneliti	Objek Penelitian	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
3	Poerwantoro	Dunia Air Tawat TMII	Menentukan alternatif strategi untuk TMII	Matriks SWOT dan Matriks IE	Perusahaan DAT TMII berada posisi <i>hold and maintain</i> . Strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Alternatif strategi yang dihasilkan berupa mengadakan promosi di lingkungan TMII, memperluas pangsa pasar, mengadakan <i>event</i> yang berkaitan dengan air tawar, dan memberikan diskon harga tiket masuk.
4	Sibarani	PT. Diamond Emas Sentosa Malang	Menentukan strategi prioritas perusahaan	Matriks Matriks SWOT, dan metode QSPM	IE, Menghasilkan strategi berupa diferensiasi produk, melakukan pengembangan teknologi, mempertahankan harga yang terjangkau dan produk kompetitif, menambah jumlah karyawan produksi dan karyawan marketing.
5	Penelitian saat ini	UKM Faakhr	Menentukan strategi efektif yang dapat diterapkan UKM Faakhr mengacu dengan Analisis SWOT	Matriks Matriks SWOT, Matriks QSPM	IE, Menghasilkan strategi berupa menanamkan <i>branding</i> produk terhadap konsumen, mempromosikan jamnya melalui Tabloid busana muslim, bekerjasama dengan retailer jam tangan, dan mengembangkan desain jam yang baru

2.2 Strategi Pemasaran

Secara umum, kata pemasaran berfokus pada orang-orang yang merupakan konsumen. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sexton (2006) dan Sipiläs (1998), pemasaran adalah tentang apa yang diinginkan konsumen, dan kemudian memberikan harga yang tepat kepada konsumen yang pada akhirnya dapat membawa keuntungan yang besar bagi perusahaan. Hal ini berhubungan dengan pelanggan serta memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbagai cara untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan menciptakan suatu *value* untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan (Philip Kotler, 2009).

Menurut Johnson dan Scholes (2002:10), strategi adalah salah satu alat untuk mencapai tujuan dan didasarkan pada ruang lingkup organisasi secara jangka panjang untuk mencapai keuntungan suatu organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang berubah-ubah serta untuk memenuhi harapan pihak-pihak pemangku kepentingan. Inti dari suatu strategi adalah untuk mencapai tujuan suatu organisasi, membangun suatu manajemen yang terencana untuk dapat digunakan dalam mengintai posisi pasar dan memperkuat status perusahaan. Tentu saja, perusahaan dapat memenangkan persaingan yang sengit, menarik pelanggan dan melaksanakan aktivitas kesehariannya dengan sebaik-baiknya sehingga semua tujuan yang ditetapkan untuk perusahaan dapat tercapai (Tompson 1998). Strategi dapat membuat perusahaan mudah untuk memahami tentang identitasnya sendiri, bagian mana yang kuat atau lemah dalam perusahaan sehingga dengan demikian dapat memberikan harapan masa depan untuk bisnis, peluang yang kita miliki, dan jenis rencana bisnis pemasaran apa yang paling cocok bagi perusahaan (Tompson 1998).

2.3 Manajemen Strategi

Pada bidang manajemen, manajemen strategi merupakan suatu konsep yang melibatkan perumusan dan implementasi tujuan utama maupun inisiatif yang diambil oleh manajemen puncak organisasi dengan melibatkan pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian lingkungan internal dan eksternal di mana suatu organisasi beroperasi (Hambrick & Chen, 2007).

Manajemen strategi memberikan suatu arahan yang bersifat keseluruhan untuk suatu perusahaan dengan melibatkan penetapan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan rencana-rencana tersebut. Akademisi dan manajer-manajer telah mengembangkan banyak model dan kerangka kerja untuk membantu pengambilan keputusan strategis dalam konteks lingkungan yang kompleks dan penuh dengan dinamika persaingan. Manajemen strategi tidak bersifat statis; model-model yang dikembangkan seringkali mencakup suatu *feedback* untuk memantau pelaksanaan dan untuk menginformasikan perencanaan pada fase berikutnya (Pankaj, 2002).

Michael Porter mengidentifikasi tiga prinsip yang mendasari strategi:

1. Menciptakan posisi pasar yang unik dan bernilai
2. Membuat "*trade-off*" dengan memilih apa saja yang tidak boleh dilakukan
3. Menciptakan "*fit*" dengan menyelaraskan kegiatan perusahaan satu sama lain untuk mendukung strategi yang dipilih

Strategi perusahaan yang dipilih harus dapat menjawab pertanyaan kunci dari perspektif portofolio seperti pertanyaan mengenai bisnis apa yang harus dimasuki, dari perspektif dan strategi bisnis meliputi pertanyaan mengenai bagaimana perusahaan akan bersaing dalam suatu bisnis. Teori manajemen dan prakteknya seringkali membuat beberapa perbedaan antara manajemen strategi dan manajemen operasional, dengan manajemen operasional terutama berkaitan dengan peningkatan efisiensi dan pengendalian biaya dalam batas-batas yang ditetapkan oleh strategi organisasi (Porter, 2003).

Manajemen strategi melibatkan konsep-konsep yang terkait perencanaan strategis dan pemikiran strategis. Perencanaan strategis bersifat analitis dan mengacu pada prosedur formal untuk menghasilkan data dan analisis yang digunakan sebagai input untuk pemikiran strategis, yang mensintesis data yang dihasilkan dalam strategi. Perencanaan strategis juga dapat merujuk pada mekanisme kontrol yang digunakan untuk menerapkan strategi setelah ditentukan. Dengan kata lain, perencanaan strategis terjadi di sekitar pemikiran strategis atau kegiatan pembuatan strategi (Brian, 1996).

2.4 Jenis-Jenis Strategi

Setiap perusahaan memiliki strategi dalam berusaha. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi berbeda antar industri, antar perusahaan, dan antar instansi. Ada sejumlah strategi yang ditetapkan pada industri dan perusahaan. Strategi-strategi tersebut dikelompokkan ke dalam strategi alternatif. Tipe strategi dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi strategi intensif, strategi integrasi dan strategi diversifikasi (David, 2011).

2.4.1 Strategi Intensif

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

1. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar atau *market penetration* yaitu strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi

penjualan untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan dengan secara ekstensif atau melipatgandakan upaya pemasaran.

2. Pengembangan Pasar

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

3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk atau *product development* adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada pada saat ini. Dalam strategi pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar digunakan untuk melakukan penelitian dan pengembangan produk yang dikembangkan.

2.4.2 Strategi Integrasi

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

1. Strategi integrasi kedepan

Strategi integrasi kedepan atau biasa disebut dengan *forward integration* yaitu merupakan strategi yang berkaitan dengan usaha untuk dapat memperoleh kendali atau kepemilikan yang lebih besar terhadap distributor. Salah satu strategi yang efektif dalam menerapkan strategi integrasi kedepan yaitu perwaralabaan atau *franchising*. Bisnis yang memanfaatkan perwaralabaan untuk dapat mendistribusikan produk atau jasa.

2. Strategi integrasi kebelakang

Strategi Integrasi kebelakang atau yang biasa disebut *backward integration* yaitu merupakan sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat digunakan disaat pemasok dan perusahaan yang ada pada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal harganya, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

3. Strategi integrasi vertikal

Strategi Integrasi vertikal atau disebut dengan *horizontal Integration* yaitu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas perusahaan.

2.4.3 Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi dibagi menjadi tiga strategi yang terdiri dari *retrechment*, divestasi, dan likuiditas. Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai ketiga strategi tersebut (David, 2011).

1. *Retrechment*

Retrechment terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk memperbaiki kondisi penjualan dan laba yang menurun. *Retrechment* dirancang guna untuk memperkuat kompetensi khusus dasar sebuah 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 penciptaan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau tidak sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain. Divestasi juga menjadi strategi yang populer bagi perusahaan yang ingin berfokus pada bisnis inti mereka.

3. Likuidasi

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

2.5 Tujuan Manajemen Strategi

Empat tujuan manajemen strategi (Suwandiyanto, 2010) yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan

Manajer strategi diharapkan mampu menunjukkan kepada semua pihak, arah dan tujuan organisasi/ perusahaan yang jelas yang dapat dijadikan landasan untuk pengendalian organisasi dan mengevaluasi keberhasilan perusahaan.

2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak

Kebutuhan dari berbagai pihak seperti pemasok, karyawan, pihak perbankan, pemegang saham, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan sukses atau gagalnya perusahaan harus dipertemukan/ difasilitasi oleh suatu organisasi/ perusahaan.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata

Melalui manajemen strategi, memberikan kejelasan kepada pihak eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, untuk memudahkan serta memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas

Manajemen strategi memungkinkan bagi untuk memberi perhatian secara serius terhadap pekerjaannya berjalan secara lebih baik, efektif dan efisien.

2.6 Proses Penyusunan Manajemen Strategi

Proses penyusunan manajemen strategi terdiri atas tiga tahapan (David, 2011), yaitu:

1. Perumusan strategi

Pada tahap ini dilakukan penentuan visi dan misi serta melakukan identifikasi atas peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi alternatif, dan memilih strategi yang ingin dicapai.

2. Implementasi strategi

Tahap implementasi memerlukan keputusan pihak petinggi organisasi untuk menentukan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memberikan motivasi kepada pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat terlaksana. Mengimplementasikan strategi bisa disebut sebagai “*action stage*” dimana dimaksudkan untuk menterjemahkan pegawai dan manajer untuk menjalankan strategi yang telah diformulasikan menjadi suatu aksi nyata.

3. Evaluasi strategi

Tahap terakhir merupakan tahap mengevaluasi strategi, dimana manajer perlu melakukan analisa terhadap strategi yang telah diformulasikan apakah telah berjalan sesuai dengan harapan atau perlu dilakukan pengkajian lebih lanjut. Evaluasi strategi memiliki 3 aktivitas yang fundamental yaitu melakukan *review* faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, dan mengambil langkah korektif.

2.7 Kerangka Perumusan Strategi

Untuk menentukan strategi perusahaan terdiri atas tiga tahap dengan menggunakan beberapa matriks sebagai model analisisnya (David, 2011). *Tools* yang berbentuk matriks

tersebut sesuai dengan ukuran dan tipe organisasi perusahaan sehingga dapat membantu dalam menentukan strategi yang tepat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi suatu perusahaan-perusahaan. Berikut Tabel 2.2 merupakan tahapan dalam menentukan strategi.

Tabel 2.2

Kerangka Perumusan Strategi

Tahap 1 <i>Input Stage</i>	
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)
Tahap 2 <i>Matching Stage</i>	
Matriks IE	Matriks SWOT
Tahap 3 <i>Decision Stage</i> <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	

Sumber: David (2011)

2.8 *Input Stage*

Tahap pertama dari penentuan strategi adalah *input stage* yaitu menarik kesimpulan terhadap informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan suatu strategi. *Tools* yang digunakan dalam tahapan *input stage* berupa matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).

2.8.1 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan dalam mengevaluasi faktor-faktor eksternal pada perusahaan. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* dan *threats* dimana menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi pada luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan terhadap kondisi eksternal. Faktor eksternal mencakup lingkungan industri (*industry environment*), lingkungan bisnis makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya. *Opportunities* atau peluang menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menanggapi peluang yang ada di lingkungan perusahaan. *Threats* atau ancaman menggambarkan seberapa besar efektivitas strategi perusahaan dalam menghindari ancaman yang ada di lingkungan perusahaan (David, 2011).

Langkah-langkah membuat matriks EFE sebagai berikut.

1. Membuat daftar faktor-faktor eksternal utama. Yaitu memasukan faktor peluang dan ancaman. Dimana faktor-faktor tersebut sebagai berikut (David, 2011).
 - a. Politik, Pemerintahan, dan Hukum
Pemerintah baik tingkat pusat hingga daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, pemberi subsidi, pemberi subsidi, pemberi kerja dan juga merupakan

konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

b. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dan beragam strategi. Ketika pasar mengalami pertumbuhan, kekayaan konsumen dan bisnis meluas sehingga dapat berpengaruh terhadap faktor eksternal bagi sebuah perusahaan.

c. Sosial, Budaya, dan Demografi

Perubahan sosial, budaya dan demografi memiliki dampak yang besar terhadap semua produk, jasa, pasar dan konsumen. Baik organisasi dan organisasi besar dihadapkan oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan sosial, budaya dan demografi yang terjadi.

d. Teknologi

Perubahan dan kemajuan teknologi yang terjadi memiliki dampak yang besar terhadap organisasi. Kemajuan teknologi yang semakin pesat adalah internet. Internet menjadi sebuah mesin ekonomi nasional dan global yang memacu pertumbuhan. Hal tersebut menjadi sebuah faktor yang sangat penting bagi sebuah negara dalam meningkatkan standar hidup.

Analisis kompetitif yang disebut dengan model lima kekuatan Porter sebagai berikut.

a. Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan dapat ditanggapi dengan cara penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Jika terdapat banyak perusahaan baru yang dengan mudah masuk ke industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Oleh karena itu, tugas dari penyusun strategi perusahaan adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, lalu melakukan penyerangan strategi balik apabila diperlukan serta memanfaatkan kekuatan dan juga peluang yang ada.

c. Potensi pengembangan produk pengganti

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Munculnya produk-produk pengganti tersebut meletakkan batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Kekuatan kompetitif pesaing dapat diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk tersebut dan juga rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

d. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok cukup mempengaruhi intensitas persaingan disuatu industri khususnya jika terdapat sejumlah pemasok atau ketika terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kemudian kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman barang yang tepat waktu, biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga menjadi keuntungan jangka panjang bagi semua pihak yang berkepentingan.

e. Daya tawar konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar apabila berada dalam kondisi-kondisi tertenti seperti, jika konsumen dapat dengan mudah beralih ke merk atau barang pengganti milik pesaing, selanjutnya jika konsumen menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, lalu jika penjual memiliki masalah menurunnya permintaan konsumen, jika konsumen memegang informasi tentang produk, harga dan biaya dari penjual dan yang terakhir jika konsumen memegang kendali apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut dari 0,0 untuk paling tidak penting dan sampai 1,0 untuk sangat penting. Bobot digunakan untuk mengindikasikan signifikansi relatif dari semua faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapatkan bobot yang lebih tinggi dari pada ancaman, namun ancaman bisa diberi bobot tinggi dari pada ancaman, namun ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan tidak berhasil melalui diskusi. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.

3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus, 3 = responnya dibawah rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1,2,3 atau 4.
4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot. Menjumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna untuk menentukan skor bobot total. Jika skor total sebesar 4,0 menggambarkan perusahaan mampu merespon dengan sangat baik peluang dan menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan. Jika skor total sebesar 1,0 menggambarkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang dan juga tidak bisa menghindari ancaman yang ada pada lingkungan perusahaan.

2.8.2 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan. Faktor ini mempengaruhi terbentuknya *strength* dan *weakness*, dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di perusahaan yang meliputi segala macam manajemen fungsional guna pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Manajemen fungsional meliputi pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya dari perusahaan (*corporate culture*). *Strength* merupakan seberapa besar kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengimbangi kelemahan yang ada, menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang datang. Sedangkan *weakness* adalah seberapa besar kelemahan yang dimiliki perusahaan sulit untuk menanggapi kesempatan dan mengatasi ancaman yang ada (David, 2011).

Langkah-langkah membuat Matriks IFE sebagai berikut.

1. Membuat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Yaitu faktor kekuatan dan kelemahan organisasi. Yang pertama dilakukan yaitu faktor kekuatannya kemudian faktor kelemahan. Dimana faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut (David, 2011).

a. Manajemen

Faktor manajemen yang di amati berupa perencanaan dari organisasi, pengorganisasian, penempatan staf, pemotivasian bagi staf dan juga pengontrolan terhadap staf.

b. Pemasaran

Pemasaran diartikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Dimana terdapat 7 fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk dan jasa. Dimana terdapat 7 fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap menjadi ukuran yang terbaik posisi kompetitif suatu perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.

d. Produk

Produk yang dihasilkan dari suatu perusahaan sangat berpengaruh pada keputusan pembelian konsumen. Oleh karena itu produk yang dibuat pun harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

e. Sistem informasi

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan dari manajerial. Menggambarkan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajerial kompetitif. Oleh karena itu, menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi adalah suatu hal yang penting dalam audit internal.

2. Memberikan bobot pada setiap faktor berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat

peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 1 berbasis industri.

4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Nilai rata-rata sebesar 2,5

Jika nilai rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal lemah.

Jika nilai rata-rata diatas 2,5 menandakan bahwa keadaan perusahaan secara internal kuat.

2.9 Matching Stage

Tahap selanjutnya adalah *matching stage* yang merupakan tahap penentuan strategi alternatif dilaksanakan oleh perusahaan dengan menggabungkan analisa IFE dan EFE. *Tools* yang digunakan dalam tahap ini yaitu matriks IE (*Internal – External*), dan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Oppurtunity, Threats*).

2.9.1 Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

Matriks internal-eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari model *General Electric*, dengan paramater meliputi kekuatan internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan. Matriks IE memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dengan menampilkan 9 sel. Tujuan model ini untuk memperoleh strategi bisnis korporasi yang lebih detail (Fahmi, 2015). Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci berupa skor bobot IFE total sumbu x dan skor bobot EFE total sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x di Matriks IE, skor bobot total 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah lalu skor 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi sedang dan skor 3,00 sampai 4,00 adalah merupakan keadaan internal yang kuat. Begitupun pada sumbu y yang merupakan bobot IFE dimana skor total 1,00 sampai 1,99 dipandang rendah, lalu skor 2,00 sampai 2,99 dipandang sedang dan skor 3,00 sampai 4,00 adalah tinggi.

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda berdasar 9 sel untuk menggambarkan alternatif strategi yang bisa digunakan pada perusahaan akan dijelaskan pada Gambar 2.1 (David, 2011).

1. *Grow and Build*

Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) yang paling sesuai untuk suatu organisasi.

2. *Hold and Maintain*

Strategi yang biasa digunakan pada posisi yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. *Harvest or Divest*

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

		Skor Bobot Total IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Skor Bobot Total EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI
	Rendah 2,0-2,99	VII	VIII	IX

Keterangan :
 I, II, IV : Tumbuh dan membangun
 III, V, VII : Menjaga dan mempertahankan
 VII, VIII, IX : Panen dan Divestasi

Gambar 2.1 Matriks IE

Sumber: Fred R. David (2011)

2.9.2 Matriks *Strength Weakness Oppurtunity Threat* (SWOT)

Matriks SWOT merupakan salah satu model perencanaan strategis dimana dilakukan identifikasi terdapat kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*oppurtunity*) dan ancaman (*threats*) pada suatu perusahaan. Dalam menciptakan suatu analisa SWOT yang baik dan tepat diperlukan model analisis SWOT yang representatif (Fahmi, 2015). Representatif yang dimaksudkan yaitu penelitian yang dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatan. Dengan kata lain diperlukan penyesuaian analisa berdasarkan kondisi perusahaan.

Matriks SWOT dikembangkan menjadi empat jenis strategi yaitu SO, WO, ST, dan WT. Dimana strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan

dari peluang eksternal. Sedangkan strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang peluang-peluang besar muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalangi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Strategi selanjutnya adalah ST dimana strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman internal. Dan yang terakhir adalah strategi WT yang merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Gambaran yang skematis dari Matriks SWOT ditampilkan pada Gambar 2.3. Berikut langkah-langkah dalam membentuk Matriks SWOT (David, 2011).

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada strategi WT.

IFE	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFE Peluang (<i>Oppurtunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threat</i>)	STRATEGI ST Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

Gambar 2.2 Matriks SWOT dan strategi SO, WO, ST, dan WT
Sumber: Rangkuti (2006)

2.10 Decision Stage

Tahap terakhir merupakan *decision stage* sebagai penentu strategi yang paling tepat sesuai dengan kondisi pada tahap 1 dan alternatif-alternatif hasil dari tahap 2. Pada *decision stage* hanya terdiri dari atas 1 *tools* yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

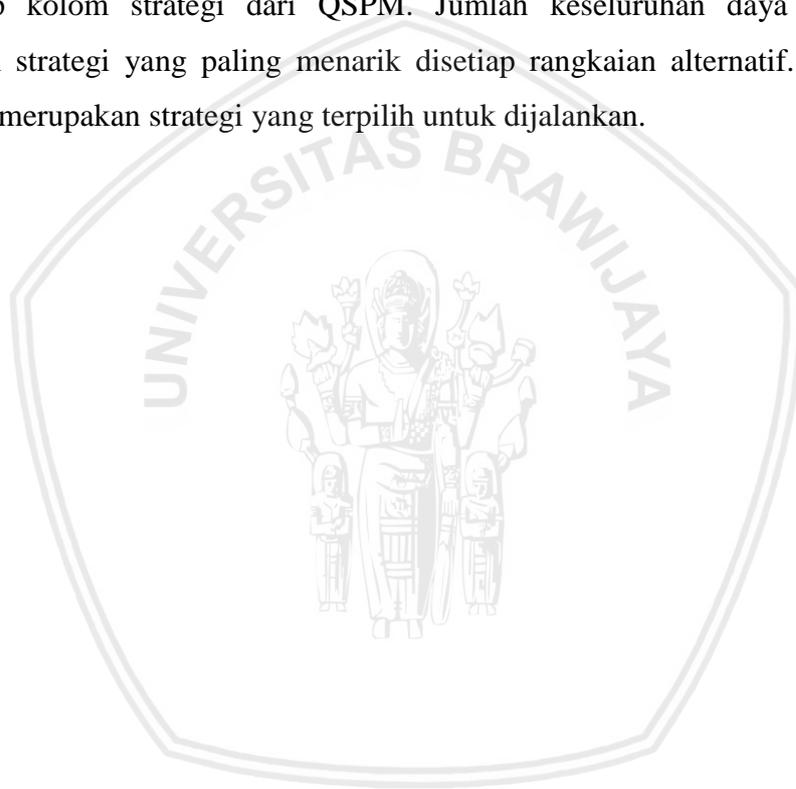
2.10.1 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah sebuah *tool* yang direkomendasikan kepada ahli strategi untuk melakukan pemilihan strategi alternatif secara lebih objektif yang berdasar pada *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tujuan QSPM secara konseptual yaitu menentukan *relative attractiveness* dari alternatif strategi yang telah terpilih sehingga dapat ditentukan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan. QSPM memberikan bobot pada alternatif strategi pada tahap pencocokan pada SPACE matriks dan IE matriks, dengan informasi matriks IFE dan EFE sebagai faktor keberhasilan strategi alternatif yang akan dipilih (David, 2011). Langkah-langkah membuat QSPM adalah (David, 2011):

1. Membuat daftar peluang atau ancaman eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal utama di kolom kiri matriks QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom tepat dikanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Mencocokkan dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Mencatat strategi-strategi ini di baris teratas pada matriks QSPM.
4. Menentukan skor *Attractiveness Score* (AS) yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor AS ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif suatu strategi atas strategi lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Cara mengerjakannya yaitu dari baris ke baris. Jika

jawaban atas pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat maka jangan memberikan AS pada strategi dalam rangkaian tersebut. Tanda hubung digunakan untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat.

5. Jumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM yaitu *Sum Total Attractiveness Score* (TAS) yaitu dengan cara mengalikan bobot dengan *Attractiveness Score* (AS).
6. Hitung jumlah keseluruhan daya tarik total, dengan cara menjumlahkan skor daya tarik total disetiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif. Skor yang paling tinggi merupakan strategi yang terpilih untuk dijalankan.



BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah langkah sistematis yang dimiliki peneliti dalam rangka untuk menyelesaikan permasalahan. Pada bab ini dibahas mengenai jenis penelitian, tempat penelitian, tempat dan waktu penelitian, pengumpulan data, dan langkah-langkah pada penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) yaitu menurut Hidayat (2010) metode riset yang memiliki tujuan guna menjelaskan kejadian sosial dan alam. Adapun dalam penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mencari pemecahan praktis dan aktual untuk perusahaan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di UKM Faakhr di Desa Pendem Dusun Sekar Putih, Jl. Wijaya, RT/RW 32/VII, Kec. Junrejo, Batu, Jawa Timur pada bulan Agustus 2018 hingga selesai.

3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah dalam pengerjaan penelitian ini digambarkan dalam diagram alir pada gambar 3.1 yang terdiri dari Studi lapangan, Studi Pustaka, Identifikasi masalah, Rumusan Masalah dan tujuan penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pengumpulan data, tahap analisa dan pembahasan, dan tahap kesimpulan dan saran.

3.3.1 Tahap Pendahuluan

1. Studi Lapangan

Penelitian ini diawali dengan melakukan studi lapangan. Studi lapangan ini dilakukan untuk mengetahui kondisi dan gambaran UKM Faakhr serta permasalahan nyata yang terjadi di UKM Faakhr.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah tahap peninjauan teori-teori terkait dengan permasalahan. Studi pustaka berisi kajian-kajian literatur yang berasal dari buku, jurnal, tesis, disertasi dan sumber literatur lainnya yang dapat dipertanggungjawabkan. Studi pustaka dalam penelitian ini menggunakan literatur strategi pemasaran, SWOT, matriks IE, dan QSPM.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi permasalahan dilakukan untuk mengetahui dan memahami permasalahan yang terjadi di UKM Faakhr. Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi hal-hal apa saja yang menjadi masalah sehingga penelitian dapat terfokus memberikan solusi yang efektif terhadap permasalahan.

4. Perumusan Masalah

Setelah dilakukan identifikasi permasalahan pada UKM Faakhr selanjutnya dilakukan perumusan masalah. Perumusan masalah dilakukan agar permasalahan yang ditemukan dapat diperinci sehingga menunjukkan tujuan dari permasalahan yang ada.

5. Tujuan Penelitian

Penetapan tujuan penelitian dilakukan agar penelitian dapat dilakukan secara sistematis dan tidak menyimpang dari permasalahan yang dibahas. Selain itu, tujuan penelitian juga digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu penelitian.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data penelitian, dilakukan dokumentasi informasi sebagian atau keseluruhan hal yang mendukung penelitian. Data tersebut harus relevan terhadap permasalahan yang ada atau informasi yang dikumpulkan akan menjadi *output* pada pengolahan data. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh melalui pengamatan dan pengukuran langsung peneliti dari tangan pertama. Pada penelitian mengenai manajemen adalah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab secara langsung pada pihak-pihak terkait dengan topik permasalahan yang diangkat. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil wawancara peneliti dengan narasumber terkait.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data maupun informasi yang telah tersedia oleh perusahaan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian yaitu didapatkan dari hasil pengumpulan data yang diperoleh dari UKM Faakhr.

3.3.3 Pengolahan Data

Setelah melakukan pengumpulan data, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Berikut ini merupakan tahapan dalam mengolah data.

1. Penentuan faktor internal perusahaan yang terdiri dari faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh UKM Faakhr dilanjutkan dengan penentuan faktor eksternal yang terdiri dari faktor peluang (*opportuntity*) dan faktor ancaman (*threats*).
2. Pemberian bobot dan rating pada masing-masing faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Pemberian bobot faktor eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman.
3. Penyusunan matriks IE disusun berdasarkan dua dimensi kunci dari skor bobot matriks IFE untuk total pada sumbu x dan skor bobot EFE untuk total pada sumbu y.
4. Membuat daftar faktor internal dan eksternal dari matriks IFE dan EFE. Menentukan *Attractiveness Score* (AS) dan hasil *Total Attractiveness Score* digunakan untuk menentukan strategi prioritas dengan QSPM.

3.3.4 Analisis dan Pembahasan

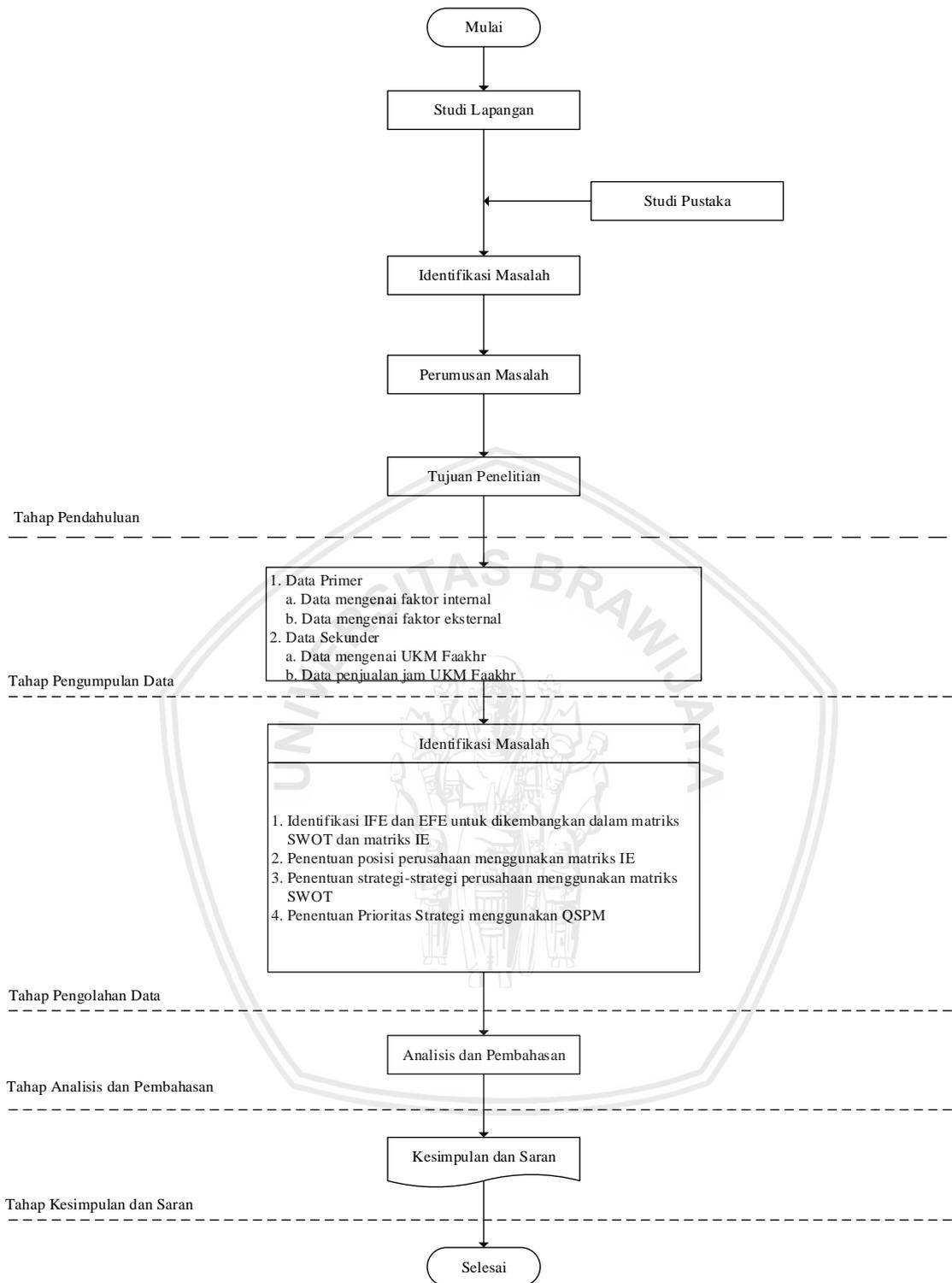
Pada langkah ini dilakukan analisa dari alternatif strategi yang terpilih. Beberapa alternatif yang didapatkan dari hasil analisis ini akan dijadikan masukan kepada UKM.

3.3.5 Kesimpulan dan Saran

Membuat kesimpulan dan saran merupakan tahapan terakhir dari penelitian. Kesimpulan dan saran digunakan untuk menjawab tujuan penelitian serta diharapkan dapat membantu perkembangan perusahaan.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Dalam memberikan gambaran dari penelitian yang dilakukan maka terlebih dahulu membuat diagram alir penelitian. Diagram alir terdiri dari langkah-langkah yang dijelaskan sebelumnya, seperti yang terlihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab hasil dan pembahasan berikut ini akan dijelaskan data yang telah diperoleh dan selanjutnya akan diproses dengan metode penelitian yang ada. Kemudian setelah proses tersenut akan diperoleh hasil ananlisis yang digunakan dalam penelitian ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

UKM Faaakhr merupakan UKM yang memproduksi jam tangan arab yang didirikan oleh bapak Irwan Soetoyo pada April 2016. Nama Faakhr sendiri diambil karena memiliki makna Luar biasa, Memuaskan, Sangat baik, Bangga. Lelaki dengan nama Faakhir biasanya mempunyai pemikiran dan minat yang berhubungan dengan spiritual dan rohani. Faakhir ingin menjadi inspirasi untuk orang lain agar bisa mendapatkan kehidupan dalam nilai yang lebih tinggi. UKM Faakhr menggunakan pihak ketiga dari perusahaan Cina dalam pembuatan mesin *quartz* jamnya kemudian dikirim ke UKM Faakhr.

Proses produksi untuk jam tangan arab Faakhr saat ini masih menggunakan alat sederhana. Sistem produksi yang ada pada UKM Faakhr yaitu adalah *make to stock* dimana perusahaan melakukan proses produksi dan pesanan lewat konsumen diambil melalui tempat oenyimpanan. UKM saat ini mampu memproduksi maksimal 2400 jam tangan per bulan dengan omzet ratusan juta rupiah perbulannya. sehingga termasuk dalam industri kecil Semua produk jam tangan merupakan desain dan rakitan dari UKM Faakhr sendiri. Meskipun tidak menyebutkan angka secara pasti, UKM Faakhr bisa menjual ratusan unit jam tangannya setiap bulan.

Meskipun UKM faakhr tidak pernah melakukan promosi berlebihan, produk UKM Faakhr mampu menembus pasar Internasional. Produk jam tangan Faakhr diekspor ke negara lain seperti Malaysia, Brunei, Bangladesh dan Pakistan. UKM Faakhr merakit jam tangan secara manual dengan bantuan alat-alat sederhana seperti obeng, pinset dan mesin press yang dikerjakan tangan-tangan terampil di bidangnya.

4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Adapun Visi dan Misi dari UKM Faakhr adalah:

1. Visi

Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar perusahaan serta menciptakan berbagai kreasi dan inovasi jam tangan yang disukai masyarakat.

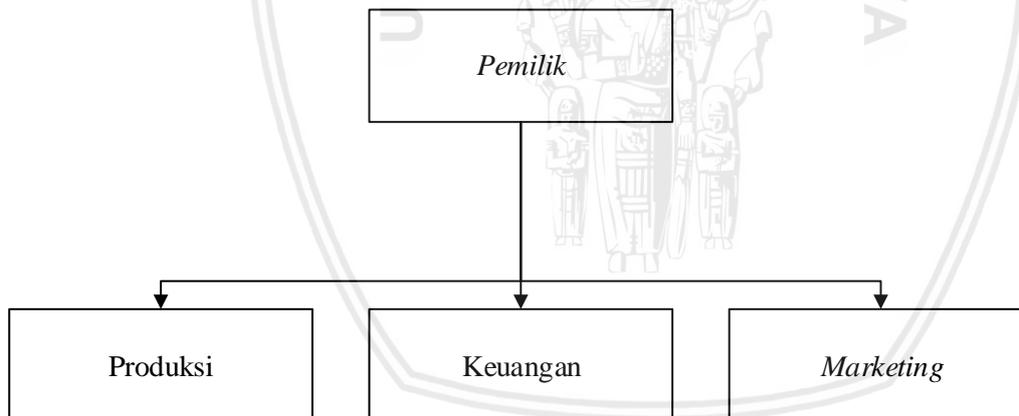
2. Misi

Berikut ini merupakan dua misi yang dimiliki oleh UKM Faakhr.

- a. Memberikan kualitas produk terbaik dan sesuai dengan keinginan konsumen.
- b. Menjadi perusahaan yang jujur, amanah, dan bertanggung jawab.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

UKM Faakhr dalam menjalankan usahanya, tidak lepas dari keterikatan karyawan untuk menciptakan suatu kinerja yang baik dan terstruktur. Dengan adanya hal tersebut maka dapat memudahkan perusahaan dalam menjalankan proses produksi. Salah satu cara untuk menciptakan kinerja yang baik dan terstruktur adalah dengan struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi merupakan salah satu bentuk organisasi perusahaan yang terstruktur dapat terlihat jelas pemisahan tugas, wewenang, tanggung jawab serta hubungan karyawan. Struktur organisasi UKM Faakhr dapat diperlihatkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur organisasi UKM Faakhr

Sumber: UKM Faakhr

Keterangan Gambar 4.1 adalah sebagai berikut.

1. Pemilik, yaitu adaah bapak Irwan pemilik usaha UKM Faakhr dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap semua proses yang ada pada UKM Faakhr.
2. Produksi, departemen produksi bertanggung jawab terhadap pemilik dalam seluruh kegiatan produksi.
3. Keuangan, adalah bagian yang mempunyai tanggung jawab dalam mengolah dan mengatur keuangan UKM Faakhr diantaranya berupa alur keluar dan masuknya kas perusahaan, membuat laporan laba-rugi dan sebagainya.

4. *Marketing*, departemen ini bertanggung jawab terhadap promosi produk dan kegiatan penjualan termasuk menerima pesanan dari pelanggan. Departemen ini memegang akun media sosial UKM Faakhr dan merupakan kunci utama perkembangan UKM saat ini.

4.1.3 Proses Produksi

Proses produksi yang dibahas adalah proses yang dimulai dari perakitan mesin jam hingga pengemasan.

1. Pemasangan mesin jam pada sekrup jam tangan
Pemasangan dilakukan karena sekrup berguna untuk mengatur jarum jam tangan
2. Penempelan *dial*
Dial ditempel pada mesin sebagai wadah untuk jarum jam menunjukkan waktu
3. Pemasangan jarum jam
Jarum dipasang pada *dial* jam yang terdiri dari jarum jam, jarum menit, dan jarum detik
4. Pemasangan case jam
Pemasangan *case* jam yang berfungsi sebagai pelindung mesin jam
5. Pemasangan *moment holder*
Pemasangan yang berfungsi agar jam tidak lepas dari tempatnya
6. Pemasangan punggung jam
Pemasangan punggung jam yang berfungsi sebagai pelindung mesin
7. *Pressing*
penekanan agar *case* dan punggung jam agar saling mencengkram
8. Pemasangan Gelang jam
Pemasangan gelang jam dengan *strap pin* agar *strap* jam tidak lepas
9. Pengemasan
Jam tangan yang sudah jadi dikemas dengan boks aluminium kemudian siap untuk dikirim.

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna mencapai tujuan dari penelitian. Pengumpulan data yang dilakukan adalah melakukan analisis audit internal dan audit eksternal. Analisis audit internal dan eksternal bertujuan agar perusahaan mendapatkan strategi yang sesuai dengan internal eksternal perusahaan.

4.2.1 Analisis Faktor Internal

Menurut David (2011), analisis internal perusahaan membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan. Berikut adalah hasil analisis faktor internal.

1. Manajemen

Dalam sebuah perusahaan, manajemen akan mempengaruhi jalannya strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemotivasian (*motivating*), penempatan staff (*staffing*), dan pengontrolan (*controlling*). Manajemen yang baik akan membuat tujuan perusahaan tercapai. . Tanpa adanya sistem manajemen yang berupa perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengontrolan yang baik tentu saja akan menjadi suatu kelemahan bagi perusahaan, karena hasil yang diperoleh tidak akan maksimum dalam pencapaian tujuannya. UKM Faakhr memiliki manajemen yang terdiri dari Pemilik UKM, dibawahnya terdapat divisi produksi, Keuangan, *marketing*, dan Inventori. Masing-masing divisi memiliki tugas dan target yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut menjelaskan bahwa organisasi yang ada di UKM sudah terstruktur..

2. Produksi adalah cara untuk mengubah bahan mentah atau bahan setengah jadi menjadi produk jadi atau produk siap pakai. Dalam produksi jam tangannya UKM Faakhr menggunakan bantuan pihak ketiga dalam pembuatan Jam tangan arab. *Shenzhen koda Horolage* merupakan pihak ketiga dalam proses pembuatan jam tangan Faakhr. *Koda* merupakan perusahaan manufaktur jam tangan terkemuka yang sudah berdiri selama 10 tahun. *ShenZhen* mengirimkan *spare-parts* kepada UKM Faakhr yang nantinya akan dirakit di UKM. Namun *Shenzhen* mempunyai kelemahan yaitu pengiriman jam yang terlambat. Pengiriman yang seharusnya sampai dalam waktu 2 bulan terlambat hingga menjadi 4 bulan.hal ini dapat diantisipasi dengan menggunakan *supplier* lainnya. Selain itu, perbedaan bahasa juga menjadi kelemahan dalam menjadikan perusahaan luar negeri sebagai *supplier*. Namun hal ini dapat diatasi karena pemilik UKM Faakhr dan pihak ketiga pandai dalam berbahasa inggris. Untuk sistem produksi UKM Faakhr masih menggunakan alat-alat sederhana yaitu obeng, pinset, lem, dan mesin press. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak UKM, alasan produksi jam dilakukan secara manual dikarenakan untuk menjaga kualitas produk. Selain itu, perusahaan juga mempunyai bagian produksi yang sudah berpengalaman selama lima tahun dalam

merakit jam tangan dan melakukan pelatihan karyawan dalam perakitan jam tangan arab.

3. Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang menentukan kelangsungan sebuah perusahaan, karena dalam kegiatan pemasaran terdapat proses perusahaan dalam mengenalkan produk ke konsumen. Semakin meningkatnya persaingan dalam industri jam tangan, UKM Faakhr dituntut untuk mengembangkan sistem pemasaran yang efektif. Strategi pemasaran yang selama ini dilakukan oleh UKM Faakhr adalah dengan menetapkan harga jual yang sesuai produk yang bermutu tinggi, karena diharapkan kualitas produk tersebut dapat bersaing dengan produk yang sejenis. Sedangkan untuk promosi dilakukan dengan melalui media sosial (*Instagram*). Target pemasaran UKM Faakhr adalah individu yang menyukai muslim yang menyukai aksesoris yang mempunyai konteks arab. Sehingga pasar tangan jam Faakhr mempunyai segmen yang terbatas.

4. Sistem Informasi

Sistem Informasi dapat digunakan untuk kepentingan perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Sistem informasi merupakan alat yang mendukung jalannya komunikasi dalam perusahaan, dimana sistem informasi yang dimiliki perusahaan adalah telepon dan perangkat internet. Saat ini perusahaan belum mempunyai *website* dalam penjualan produknya. Padahal dengan adanya peningkatan transaksi *E-commerce*, hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan dalam meningkatkan pangsa penjualannya.

5. Keuangan

Bapak Irwan Soetoyo selaku pemilik UKM Faakhr memulai usahanya dengan modal sebesar 200 juta rupiah. Hal ini merupakan suatu keuntungan bagi UKM Faakhr karena mempunyai modal yang besar. Namun, dengan terjadinya penurunan penjualan dari tahun 2017 ke 2018 berpengaruh pada pendapatan UKM Faakhr dimana perusahaan mengalami penurunan. Hal ini berpengaruh pada perusahaan dikarenakan akan menurunkan kinerja perusahaan.

4.2.2 Penentuan Atribut Faktor Internal

Setelah dilakukan analisis faktor internal dari UKM Faakhr, maka dilakukan penentuan faktor yang mempengaruhi dengan membuat sebuah daftar terbatas dan kelemahan UKM Faakhr yang ditunjukkan dengan Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Faktor Internal UKM Faakhr

No	Faktor Internal yang Signifikan
	Kekuatan (<i>strenghts</i>)
1	Memiliki tenaga kerja yang terampil
2	Organisasi yang sudah terstruktur
3	Kebutuhan modal yang memadai
4	UKM Faakhr sudah memanfaatkan sistem informasi untuk operasionalnya
5	Pilihan produk yang bervariasi
6	Memiliki kerjasama yang kuat dengan pemasok mesin jam tangannya
	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
7	Perusahaan belum mempunyai <i>website</i> untuk penjualan jam tangannya
8	Keterlambatan pemasok dalam mengirimkan mesin jam tangan
9	Proses produksi yang manual
10	UKM mengalami penurunan penjualan
11	Segmen pasar yang terbatas

4.2.3 Analisis Faktor Eksternal

Selain menganalisis faktor internal, perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kondisi perusahaan dengan melakukan analisis faktor eksternal. Menurut David (2009), faktor eksternal dapat dilihat dari faktor keadaan ekonomi, keadaan sosial, budaya, dan demografis, dan lingkungan, keadaan politik, pemerintahan dan hukum, serta keadaan teknologi. Selain itu, hal lain yang dapat dilakukan untuk melakukan analisis faktor eksternal adalah melakukan analisis lingkungan industri dengan menganalisis 5 kekuatan seperti yang telah dikemukakan oleh Michael Porter yaitu persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen juga menentukan faktor eksternal suatu perusahaan. Berikut merupakan hasil analisis eksternal yang telah didapatkan.

1. Analisis lingkungan makro

a. Faktor ekonomi

- 1) Faktor ekonomi berdampak langsung terhadap penentuan strategi perusahaan karena faktor ekonomi akan mempengaruhi eksternal maupun internal perusahaan. Beberapa variabel yang merepresentasikan peluang dan ancaman bagi perusahaan antara lain peningkatan ekonomi, nilai dolar, dan fluktuasi harga. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2018 menurut Badan Pusat Statistik yaitu sebesar 5,17% mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya. Keadaan tersebut tentunya memberikan dampak positif bagi keadaan ekonomi Indonesia. Akan tetapi tren nilai tukar dolar ke rupiah yang terus merangkak naik dari 13.300 hingga melonjak jadi 14.300 pada

pertengahan 2018 membuat UKM Faakhr kesulitan dalam mengimpor jamnya dikarenakan kenaikan harga tersebut.

- 2) Besarnya jumlah nilai transaksi jam tangan di Indonesia. Badan Pusat Statistik menyebutkan bahwa transaksi jam tangan yang dilakukan di Indonesia mencapai 546,3 miliar rupiah atau 41 Juta Dollar. Meskipun yang mendominasi pasar jam saat ini adalah jam impor, namun meningkatnya peminat untuk jam lokal membuat keduanya mempunyai kesempatan yang sama dalam pasar jam.

b. Faktor sosial, budaya, demografis dan lingkungan

Menurut David (2009), perubahan sosial, budaya, demografis dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari variabel sosial, budaya, demografis dan lingkungan.

- 1) Indonesia merupakan negara mayoritas agama islam. Dilaporkan oleh katadata.co.id pada 2016, umat muslim di Indonesia mencapai 209,1 juta jiwa atau 87,12% dari total penduduk di Indonesia. Selain itu, Indonesia juga merupakan salah satu negara pemberangkat Jemaah Haji terbanyak di dunia yaitu 203.351 jemaah haji yang diberangkatkan pada penyelenggaraan haji tahun 2018. Jemaah haji cenderung menyukai hal-hal yang mempunyai konteks arab dan islam sehingga dapat menjadi potensi dalam penjualan jam tangan Faakhr.
- 2) Pola hidup masyarakat yang konsumtif juga merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong berkembangnya industri jam tangan indonesia. Perubahan perilaku masyarakat menjadi konsumtif dan praktis yang disebabkan oleh perkembangan *e-commerce* di Indonesia. Hal ini ditunjukkan oleh katadata yang menyatakan bahwa pada tahun 2018 transaksi *e-commerce* di Indonesia mencapai 144,8 triliun rupiah.

c. Politik, pemerintahan dan hukum

Faktor politik merupakan salah satu faktor yang menjadi perhatian bagi setiap perusahaan. Banyaknya perubahan yang terjadi pada situasi politik berdampak pada perubahan peraturan ataupun kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah pusat maupun daerah. Situasi politik yang tidak stabil akan mengganggu perekonomian dimana hal itu akan berdampak pada sektor industri. Salah satunya yaitu, nilai tukar

dolar Amerika Serikat (AS) yang masih terus menguat sehingga nilai tukar rupiah menjadi lemah. Akibat dari hal tersebut, maka harga jam dan *spare part* yang biasa digunakan dalam produksi dan reparasi jam tangan meningkat. Selain itu faktor lainnya adalah peraturan pemerintah. Pemerintah telah membuat peraturan tentang jaminan sosial tenaga kerja dimana perusahaan wajib mendaftarkan pekerjanya dalam program BPJS yang telah diatur dalam undang-undang nomor 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).

d. Teknologi

Perkembangan teknologi yang semakin pesat mempengaruhi perusahaan untuk meningkatkan penjualan. Perkembangan yang sangat pesat ini berpengaruh terhadap perkembangan teknologi untuk melakukan proses produksi dan teknologi informasi. Beberapa hal yang dapat dilihat dari perkembangan teknologi proses produksi adalah fasilitas ataupun mesin yang ada pada perusahaan manufaktur, dengan adanya mesin dan fasilitas yang semakin memadai maka dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan berkembangnya teknologi maka dapat membantu perusahaan untuk dapat memproduksi jam tangan lebih mudah dan cepat. Selain itu, teknologi tidak dapat lepas dari komunikasi, sehingga hal tersebut dapat memudahkan perusahaan untuk mendapatkan informasi *up to date* dan menjalin relasi dengan konsumennya secara lancar. UKM Faakhr sudah memanfaatkan adanya perkembangan media sosial dalam memasarkan produknya, namun masih menggunakan pengerjaan secara manual dalam pembuatan produk jam tangan arabnya.

2. Analisis Kompetitif dengan Model lima kekuatan Porter

Di dalam industri terdapat lima kekuatan bersaing yaitu persaingan di antara perusahaan yang ada, ancaman pendatang baru, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti.

a. Persaingan di Antara Perusahaan yang ada

Kekuatan ini adalah penentu utama, perusahaan perlu bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar dan tepat. UKM Faakhr tidak hanya bersaing dengan jam tangan arab lainnya namun juga bersaing dengan jam tangan biasa. Sehingga persaingan di antara perusahaan yang ada cukup kuat.

b. Ancaman pendatang baru

Peluang ini menentukan seberapa mudah atau sulit perusahaan untuk masuk ke dalam industri tertentu. Semakin banyak perusahaan kompetitor yang bersaing

pada pasar yang sama maka akan menyebabkan profit atau laba semakin menurun. Sebaliknya, semakin tinggi hambatan masuk bagi pendatang baru, maka posisi perusahaan yang bergerak di industri tersebut akan saling menguntungkan. Dalam membuat UKM Faakhr dibutuhkan modal sebesar 200 juta rupiah untuk membuat brandingnya sendiri. Namun dengan banyaknya reseller baik jam asli maupun jam imitasi membuat persaingan sulit dihadapi .

c. Potensi pengembangan produk pengganti

Perilaku konsumen yang semakin konsumtif sangat mendorong konsumen memilih produk apa saja yang ingin dibeli. Semakin sedikit produk pengganti yang tersedia di pasaran, maka akan semakin menguntungkan perusahaan. Namun, jam tangan adalah produk yang mempunyai diferensiasi yang cukup tinggi. Banyaknya alternatif harga dan desain jam tangan merupakan pertimbangan dari adanya potensi produk substitusi. Sehingga potensi pengembangan produk pengganti untuk jam tangan dinilai cukup kuat.

d. Daya tawar pemasok

Bagi suatu perusahaan, pemasok merupakan aspek yang layak diperhitungkan. UKM Faakhr mempunyai 5 alternatif manufaktur jam sehingga perusahaan dapat memperoleh jam tangan dan *spare part* yang murah dengan kualitas yang sama.

e. Kekuatan tawar pembeli

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah atau kualitas yang lebih tinggi, semakin rendah keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Tersedianya jam tangan arab meibo yang mempunyai harga lebih murah, menyebabkan kekuatan tawar pembeli lebih kuat.

4.2.4 Penentuan Atribut Faktor Eksternal

Setelah dilakukan analisis faktor eksternal dari UKM Faakhr, maka dilakukan penentuan faktor eksternal yang mempengaruhi dengan membuat daftar terbatas dari peluang dan ancaman yang dihadapi UKM Faakhr ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2

Faktor Eksternal UKM Faakhr

No	Faktor Eksternal yang Signifikan
	Peluang (<i>Oppurtunities</i>)
1	Besarnya transaksi jam tangan yang mencapai 543,6 miliar rupiah
2	UKM telah menggunakan teknologi modern dalam pemasarannya
3	Banyaknya umat muslim di Indonesia menjadikannya sebagai pasar potensial

No	Faktor Eksternal yang Signifikan
4	Berkembangnya <i>E-commerce</i>
5	Banyaknya alternatif <i>supplier</i> yang menawarkan kualitas sama dengan harga yang lebih murah
6	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia sebesar 5,17% pada tahun 2018
7	Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif
Ancaman (<i>Threat</i>)	
1	Fluktuasi Rupiah yang menyulitkan impor mesin jam
2	Ancaman pendatang baru yang besar
3	Banyaknya variasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor
4	Adanya jam tangan arab dengan harga yang lebih murah
5	Adanya jam tangan biasa dengan harga Rp50.000
6	Jam tangan arab Faakhr kurang dikenal masyarakat

4.3 Penentuan Responden

Dalam penelitian tentang produk jam tangan Faakhr ini penentuan responden yang digunakan berasal dari konsumen. Pemilihan teknik *sampling* untuk responden dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengambilan sampel ini tidak dilakukan secara acak terhadap populasi tetapi dilakukan dengan berdasarkan pada kebijakan yang diambil pada penelitian itu sendiri. Dimana metode *sampling* ini sering digunakan untuk penelitian sosial maupun *marketing research*. Menurut Sugiyono (2012) pengertian *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan berdasarkan kriteria-kriteria atau pertimbangan tertentu.. Adapun untuk menentukan jumlah responden menjelaskan bahwa dalam sebuah penelitian, teorema limit sentral yang telah ditetapkan untuk ukuran sampel minimal adalah 30 (Arikunto, 2010). Adapun untuk jumlah responden tersebut dirasakan cukup untuk mewakili keinginan konsumen secara keseluruhan. Responden adalah orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Pria atau Wanita
2. Pernah membeli dan memakai Jam tangan
3. Usia minimum 15 hingga maksimum 55 tahun.

4.4 Rekapitulasi Kuesioner Konsumen

Pada subbab ini berisikan tentang rekap dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada 30 orang konsumen dari produk. Oleh karena itu selanjutnya dilakukan identifikasi pada setiap variabel untuk mendapatkan kecenderungan pemilihan oleh responden pada kuesioner.

4.4.1 Responden Kuesioner Konsumen

Penyebaran kuesioner untuk responden pelanggan Jam Arab Faakhr mempunyai tujuan untuk mengetahui mengenai pendapat serta keinginan konsumen tentang produk. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 30 konsumen maka didapatkan jawaban responden konsumen adalah sebagai berikut. Kuesioner Konsumen diletakkan pada Lampiran 1.

1. Bagian A

Bagian A berisi tentang identitas konsumen, dimana bertujuan untuk mengetahui secara singkat tentang data pribadi konsumen berupa jenis kelamin, usia konsumen, pekerjaan yang sedang digeluti, model jam tangan yang disukai, akses informasi mengenai produk, pertimbangan konsumen dalam membeli produk serta tempat yang digunakan konsumen untuk membeli produk.

Tabel 4.3
Identitas Konsumen yang Menjawab Bagian A

No	Pertanyaan	Jumlah responden	
1	Jenis Kelamin	Pria	10
		Wanita	20
2	Usia saat ini	18-30 thn	15
		31-40 thn	15
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	15
		Diploma	6
		S1	9
4	Pekerjaan terakhir	Pegawai Swasta	20
		Mahasiswa	5
		TNI/Polri	1
		Wiraswasta	4
5	Biaya yang dikeluarkan untuk membeli jam tangan	<Rp250.000	21
		Rp1.000.000-Rp2.000.000	9
6	Keputusan membeli jam tangan	mengikuti tren saat ini	4
		Ketika Jam sebelumnya rusak	15
		Kapan saja	11
7	Bahan gelang jam tangan yang disukai	Kulit	13
		<i>Stainless steel</i>	16
		Plastik	1
8	model jam tangan yang anda sukai	Sporty	5
		Casual	15
		Girly	10
9	Rata-rata pembelian jam tangan selama satu tahun	1-2 kali	30
10	Pentingnya MERK jam tangan yang dipakai	Tidak penting	9
		Biasa saja	21
11	Pengaruh BRAND jam tangan yang dipakai	Tidak penting	10
		Biasa saja	15

No	Pertanyaan	Jumlah responden
	Penting	5
12	Kriteria dalam memilih jam	Kenyamanan 11 Model 15 Harga 4
13	Fitur tanggal dan Chronograph (Stop watch) dalam keputusan membeli jam	Tidak berpengaruh 15
		Hanya fitur tanggal 10 Dipengaruhi keduanya 5
14	Tempat yang dipilih untuk membeli jam	Toko jam tangan 13 Mall 7 Pasar 10
15	Sumber informasi jam yang akan dibeli	Internet 13 Teman 2 Toko jam tangan 15
16	Ketertarikan untuk membeli Jam tangan Faakhr	Ya 25 Tidak 5

Sumber: Data Diolah (2019)

Pada Tabel 4.3 dari 30 responden dan melihat penyebaran pertanyaan kuesioner 1 sampai 5 diharapkan sudah mewakili dari semua golongan masyarakat yang berpotensi membeli jam tangan arab Faakhr. Dari bermacam jawaban dari kuesioner dapat dijadikan perhatian lebih karena juga mendukung dalam pengembangan pasar Jam tangan arab Faakhr. Dilihat dari golongan yang menghabiskan uang untuk membeli jam cenderung lebih banyak di kalangan <Rp250.000 hal ini sudah sesuai dengan segmentasi harga jam Faakhr. Adapun pertimbangan dalam konsumen dalam membeli jam tangan adalah model jam dengan pertimbangan terbesar. Adapun dari 30 responden pembeli produk informasi mengenai jam tangan yang akan dibeli terbanyak dari Toko jam tangan itu sendiri. Tidak tersebarnya sumber informasi yang dapat diterima oleh konsumen karena masih terkendalanya dari perusahaan untuk memberikan promosi dari media *online* maupun media cetak. Adapun tempat penjualan yang lebih sering dijangkau oleh konsumen adalah toko jam tangan. 25 dari 30 orang tertarik untuk membeli jam tangan Faakhr.

2. Bagian B

Bagian B berisi tentang informasi dari konsumen mengenai Produk jam tangan Faakhr ataupun faktor internal dan eksternal yang dapat berhubungan dengan produk. Adapun pada kuesioner konsumen B menggunakan skala likert (1-4) dengan jenis pernyataan dapat dilihat dalam Lampiran 1.

Tabel 4.4
Rekapitulasi kuesioner bagian B

Pernyataan	STS	TS	S	SS
1		12	18	
2			13	17
3			27	3
4	3			27
5	2		28	
6		18	12	
7		24	6	
8		12	18	
9		16	14	
10		5	25	
11	13		17	

Sumber: Data Diolah (2019)

Pada Tabel 4.5 kuesioner yang meliputi 30 responden dengan jumlah laki-laki sebanyak 10 orang dan perempuan sebanyak 20 orang yang telah menjawab kuesioner sebanyak 11 pertanyaan. Dari total jawaban 11 pertanyaan dan 30 responden sebanyak 330 jawaban responden terhadap kuesioner konsumen dapat dijadikan analisis faktor internal maupun eksternal untuk dapat membuat sebuah strategi yang dapat menjawab keinginan dari pihak konsumen agar produk dapat diterima oleh semua konsumen.

4.5 Pengolahan Data

Berdasarkan pengumpulan data berupa atribut faktor internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data. Pengolahan data yang dilakukan mencakup penyusunan matriks IFE dalam evaluasi faktor internal, penyusunan matriks EFE dalam evaluasi faktor eksternal, penyusunan matriks EFE dalam evaluasi matriks Eksternal, Penyusunan matriks internal-eksternal (IE), penyusunan matriks SWOT dan terakhir penentuan strategi dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

4.5.1 Evaluasi Faktor Internal

Setelah dilakukan pengumpulan data diperoleh hasil berupa atribut faktor internal yang terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) perusahaan. Dari analisis faktor internal maka tahap selanjutnya adalah akan diberi bobot untuk melihat kepentingan suatu faktor dibandingkan dengan yang lainnya. Juga pemberian rating dengan nilai 3 atau 4 dan nilai 1 atau 2 untuk kelemahan. Selanjutnya mencari skor masing-masing faktor akan ditotal untuk memperoleh nilai dari matriks IFE. Perhitungan bobot dilakukan dengan menggunakan metode *pairwise comparison* yaitu dengan cara membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap

elemen. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya yang dilampirkan pada Lampiran 2 dan matriks IFE ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Matriks *Internal Factor Evaluation*

No	Faktor Internal yang signifikan	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1	Memiliki tenaga kerja yang terampil	0,044	3	0,133
2	Organisasi yang sudah terstruktur	0,073	3	0,220
3	Kebutuhan modal yang memadai	0,093	4	0,372
4	UKM faakhr sudah memanfaatkan sistem teknologi informasi untuk operasionalnya	0,129	3	0,389
5	Pilihan Produk yang bervariasi	0,133	3	0,399
6	Memiliki kerjasama kuat dengan pemasok mesin jam tangannya	0,094	3	0,283
	Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
7	Perusahaan belum mempunyai <i>website</i> untuk penjualan jam tangannya	0,116	2	0,259
8	Keterlambatan pemasok dalam mengirimkan produknya	0,070	1	0,098
9	Proses produksi yang manual	0,075	2	0,145
10	UKM mengalami penurunan penjualan sebesar 36,8%	0,122	2	0,067
11	Segmen Pasar yang terbatas	0,120	2	0,192
	Total	1,000		2,508

Pemberian bobot pada matriks IFE menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kemudian pemberian rating didasarkan pada skala 1 hingga 4, dimana untuk faktor kekuatan diberi nilai 3 (kuat) atau 4 (sangat kuat). Dan faktor kelemahan diberi nilai 1 (sangat lemah) atau 2 (Lemah). Berikut merupakan penjelasan pemberian matriks IFE hasil berdiskusi dengan Pemilik UKM Faakhr.

1. Memiliki tenaga kerja yang terampil.

Pekerja UKM Faakhr memiliki keahlian khusus sebagai modal utama untuk melakukan pekerjaannya hal ini merupakan salah satu strategi yang diterapkan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan daya produksinya. Sehingga faktor ini mempunyai *rating* 3.

2. Memiliki struktur organisasi yang baik

Pentingnya struktur organisasi adalah untuk mengatur hubungan antar unit dalam organisasi. Dengan struktur organisasi yang baik, maka fungsi-fungsi dalam organisasi dapat dilakukan dengan baik. Oleh karena itu faktor ini diberi nilai 3.

3. Kebutuhan modal yang memadai
Bapak Irwan memodali sebesar Rp200 juta untuk memulai produksi jam tangan Faakhr. Dengan modal yang cukup yang diperoleh dari pihak internal UKM Faakhr, hal ini dapat dijadikan kekuatan perusahaan sehingga faktor ini diberi nilai 3.
4. UKM Faakhr memanfaatkan sistem teknologi informasi untuk operasionalnya
Untuk sistem operasionalnya sendiri, UKM Faakhr menggunakan twitter dan instagram sebagai tempat promosinya. Serta untuk memantau inventori sudah memakai *excel* untuk mencatat pekerjaan tersebut. Oleh karena itu faktor ini diberi nilai 4.
5. Pilihan produk yang bervariasi
Faakhr yang mempunyai variasi model yang cukup banyak dibanding pesaingnya. Jam Arab Faakhr memiliki variasi desain jam sehingga pembeli memiliki pilihan yang luas dalam membeli jam tangan Faakhr. sehingga faktor ini memiliki rating 3.
6. Memiliki kerjasama kuat dengan pemasok mesin jam tangannya.
Koda Horolage merupakan perusahaan manufaktur jam tangan yang sudah berpengalaman membuat jam dan *spare part* selama 10 tahun. Pemilik UKM Faakhr mempunyai kontak dari pihak perusahaan sehingga pemilik dapat mengetahui bagaimana proses pemesanan jam tersebut. Untuk itu maka faktor ini diberikan faktor 3.
7. Perusahaan belum mempunyai *website* untuk penjualan jam tangannya
Saat ini perusahaan belum mempunyai *website* dalam penjualan produknya. Padahal dengan adanya peningkatan transaksi *E-commerce*, hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan dalam meningkatkan pangsa penjualannya. Oleh karena itu faktor ini diberi nilai 2.
8. Keterlambatan pemasok dalam mengirimkan produknya
Keterlambatan pemasok dalam mengirimkan jam tangan dan *spare-part* nya menyebabkan kehilangan peluang dalam penjualan. Suatu barang dapat menurun daya jualnya apabila tren jam tersebut sudah melewati masanya. Keterlambatan barang dapat menyebabkan kerugian karena keuntungan belum dapat dihasilkan. Sehingga faktor ini diberi nilai 1.
9. Proses produksi yang manual
Saat ini UKM Faakhr mempunyai 6 karyawan. Yang masih menggunakan alat perkakas sederhana seperti obeng, pinset, lem dan mesin press. Oleh karena itu, faktor ini diberi nilai 2.

10. UKM Mengalami penurunan penjualan sebesar 36,8%

Suatu perusahaan yang mengalami penurunan penjualan dapat berakibat menurunnya kinerja dari perusahaan tersebut. Penurunan penjualan dapat menghilangkan insentif yang dapat menurunkan kinerja. Maka faktor ini mendapat *rating* 2.

11. Segmen pasar yang terbatas.

Walaupun segmen pasar Jam Tangan Arab Faakhr adalah orang muslim, ternyata segmen pasar sebenarnya lebih kecil dibandingkan 87,12% penduduk Indonesia. UKM Faakhr mengincar segmen pasar untuk muslim yang rajin beribadah serta menyukai aksesoris yang mempunyai konteks Arab. Oleh karena itu, faktor ini mempunyai *rating* 2.

4.5.2 Evaluasi Faktor Eksternal

Sama dengan halnya evaluasi faktor internal, pada evaluasi faktor eksternal setelah pengumpulan data diperoleh hasil berupa atribut faktor eksternal yang terdiri dari Peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya dilakukan pembobotan pada faktor-faktor tersebut untuk melihat tingkat kepentingan dan pemberian *rating* untuk melihat kinerja perusahaan terhadap faktor tersebut. Penentuan urutan *rating* antara 1 sampai 4 dari tiap-tiap faktor eksternal untuk mengindikasikan seberapa efektifnya strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk menanggapi faktor apakah sangat lemah (*rating*=1), lemah (*rating*=2), kuat (*rating*=3), atau sangat kuat (*rating*=4). Peluang dan ancaman akan sama-sama memperoleh *rating* antara 1 sampai 4. Selanjutnya menghitung nilai bobot tiap faktor untuk memperoleh total nilai bobot sebagai nilai matriks *External Factor Evaluation* dan Tabel 4.6 menunjukkan hasil matriks EFE.

Tabel 4.6

Matriks *External Factor Evaluation*

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Opportunity</i>				
1	Besarnya transaksi jam tangan yang mencapai 543,6 miliar rupiah	0,072	4	0,288
2	UKM telah menggunakan teknologi modern dalam pemasarannya	0,108	3	0,325
3	Banyaknya umat muslim di Indonesia menjadikannya sebagai pasar potensial	0,061	3	0,185
4	Berkembangnya <i>E-commerce</i>	0,039	2	0,078
5	Harga <i>supplier</i> jam yang relatif murah	0,079	4	0,316
6	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia sebesar 5,17% pada tahun 2018	0,106	4	0,427
7	Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif	0,091	2	0,183
<i>Threat</i>				

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Fluktuasi Rupiah yang menyulitkan impor jam	0,069	3	0,209
2	Ancaman pendatang baru yang besar	0,085	4	0,340
3	Banyaknya variasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor	0,069	2	0,139
4	Adanya jam tangan arab dengan harga yang lebih murah	0,065	2	0,130
5	Adanya jam tangan biasa dengan harga Rp50.000	0,094	4	0,376
6	Jam tangan arab Faakhr yang kurang dikenal masyarakat	0,0564	2	0,112
Total		1		3,114

Bobot diperoleh dengan melakukan metode *pairwise comparison*. Matriks EFE yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman terdapat pemberian bobot dan rating. Pemberian rating menggunakan skala yang sama. Dimana rating 1 untuk respon perusahaan yang sangat lemah terhadap faktor tersebut, rating 2 untuk faktor lemah, rating 3 untuk respon kuat, dan rating 4 untuk respon sangat kuat. Berikut merupakan penjelasan penetapan rating terhadap faktor eksternal UKM Faakhr.

1. Besarnya transaksi jam tangan yang mencapai 543,6 miliar rupiah
Dilaporkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) bahwa pada tahun 2017 jumlah transaksi impor jam tangan telah mencapai 543,6 miliar rupiah atau setara 2,4 juta kilogram jam tangan. Hal ini merupakan kekuatan tersendiri bagi perusahaan, oleh karena itu faktor ini mendapat *rating* 3.
2. UKM telah menggunakan teknologi modern dalam pemasarannya
Salah satu faktor eksternal adalah teknologi. UKM Faakhr sudah memanfaatkan adanya perkembangan media sosial dalam memasarkan produknya, oleh karena itu faktor ini diberi *rating* 3.
3. Banyaknya umat muslim di Indonesia yang menjadikannya pasar potensial
Menurut katadata.co.id dilaporkan pada tahun 2016, umat muslim di Indonesia telah mencapai 209,1 juta jiwa atau 87,12% dari jumlah penduduk Indonesia. Selain itu Indonesia juga merupakan salah satu pengirim jemaah haji terbanyak dengan jumlah 203.351 yang diberangkatkan pada penyelenggaraan haji pada tahun 2018. Namun, UKM belum bisa memanfaatkan hal ini secara maksimal dengan adanya penurunan penjualan sehingga faktor ini diberi *rating* 2.
4. Berkembangnya *E-Commerce*
Dalam menjual produk, bermunculan berbagai cara yang dapat membantu produsen salah satunya adalah dengan adanya sistem *e-commerce*. Di zaman yang serba maju dan penggunaan internet menjadi sebuah kebutuhan, *e-commerce* tentu menjadi sebuah pilihan berbelanja karena memudahkan pembeli maupun penjual untuk bertransaksi

Menurut katadata.co.id, jumlah transaksi *e-commerce* di Indonesia berkembang dengan rata-rata 35% pertahunnya. UKM Faakhr yang sudah memanfaatkan hal ini, diberikan *rating* 3.

5. Harga *supplier* jam yang relatif murah

Banyaknya alternatif *supplier* yang menawarkan kualitas sama dengan harga yang lebih murah, oleh karena itu harga jual yang diberikan kepada konsumen juga menjadi murah yaitu Rp150.000 sesuai dengan uang yang dihabiskan konsumen pada kuesioner bagian A, sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 3.

6. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia sebesar 5,17% pada tahun 2018

Indikator makro yang sering digunakan perusahaan sebagai salah satu alat strategis kebijakan bidang ekonomi yaitu dengan pertumbuhan ekonomi. Kegiatan pembangunan, laju inflasi, kebijakan pemerintah dan sosial budaya juga berpengaruh besar terhadap pertumbuhan ekonomi. Kebijakan pemerintah akan kenaikan bahan bakar minyak, bahan baku dan upah pekerja dapat menimbulkan pengaruh langsung yang dirasakan perusahaan. Peningkatan biaya tersebut akan mempengaruhi harga jual yang diterima konsumen. Menurut Badan Pusat Statistik menjelaskan bahwa pada tahun 2018, Produk Domestik Bruto Indonesia naik sebesar 5,17% yang artinya bahwa Indonesia mengalami kenaikan tingkat Ekonomi sebesar 5,17%. Namun penurunan penjualan yang dialami UKM Faakhr membuat faktor ini diberikan nilai *rating* 2.

7. Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif

Perkembangan teknologi yang semakin pesat membuat gaya hidup menjadi serba praktis dan konsumtif. Semakin banyaknya website *e-commerce* dan semakin mudah dan cepatnya cara berbelanja menyebabkan semakin mudahnya gaya hidup masyarakat menuju kebiasaan tersebut. Hal ini dapat mempermudah penjualan Jam tangan Faakhr lewat Toko-toko *online*, oleh karena itu faktor ini diberi nilai 3.

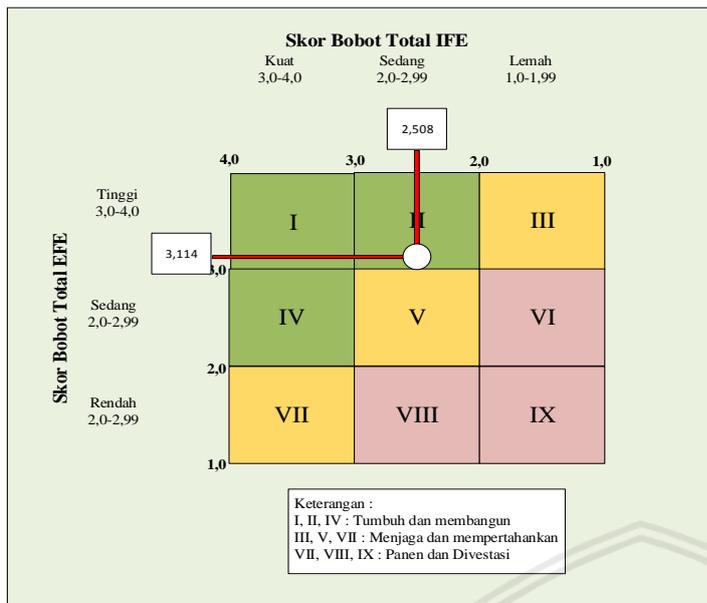
8. Fluktuasi rupiah yang menyuitkan impor jam

UKM Faakhr merupakan UKM yang mengandalkan pihak ketiga dalam produksi jamnya yaitu dengan mengimpor mesin jam arab buatannya dari perusahaan cina Koda Horolage co. Ltd. Dengan adanya perang dagang antara Amerika Serikat dengan Cina menyebabkan dolar menguat dan rupiah melemah. Hal ini dapat mengurangi jumlah jam yang dapat diimpor dari perusahaan tersebut sehingga faktor ini diberi nilai 4.

9. Ancaman pendatang baru yang besar
Meskipun UKM Faakhr memiliki modal yang cukup besar, UKM masih memiliki ancaman yaitu banyaknya *reseller* jam tangan yang menjual jam asli maupun jam imitasi sehingga faktor ini diberi nilai 4.
10. Banyaknya variasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor
Dalam penjualan jam tangan arab lewat *E-commerce*, jam tangan faakhr juga bersaing dengan jam impor QnQ, meibo, dan jam tangan Alba. Jam tangan arab Faakhr juga bersaing dengan jam arab tanpa merk lainnya, kompetitor akan terus melakukan inovasi terhadap produk-produk yang dihasilkan sehingga faktor ini mempunyai *rating* 2.
11. Adanya jam tangan arab dengan harga yang lebih murah
Konsumen memiliki pengaruh besar terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Bastiar (2010) loyalitas pelanggan bersifat emosional melainkan bukan bersifat fungsional. Tersedianya jam tangan arab meibo yang mempunyai harga lebih murah menyebabkan kekuatan tawar pembeli lebih kuat sehingga faktor ini diberi *rating* 2.
12. Adanya jam tangan biasa dengan harga yang lebih murah
Produk jam tangan arab Faakhr mempunyai potensi produk pengganti yang kuat dikarenakan tersedianya pilihan jam tangan angka biasa dengan harga Rp50.000, sehingga faktor ini diberi *rating* 4.
13. Jam tangan arab Faakhr yang kurang dikenal masyarakat
Berdasarkan kuesioner yang disebar pada bagian B. 18 responden tidak setuju dengan pernyataan bahwa jam tangan faakhr dikenal masyarakat dan 12 setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa jam tangan Arab tersebut kurang dikenal masyarakat sehingga diberi *rating* 2.

4.5.3 Matriks Internal-Eksternal

Setelah melakukan perumusan matriks IFE dan EFE pada tahap *input stage* maka selanjutnya melakukan perumusan matriks IE dan SWOT pada tahap *matching stage*. Pada tahap ini, hasil dari matriks IFE dan EFE dilakukan pencocokan untuk menyusun strategi alternatif yang mungkin dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Pada matriks IFE diperoleh nilai 2,508 sedangkan pada matriks EFE diperoleh nilai 3,114.



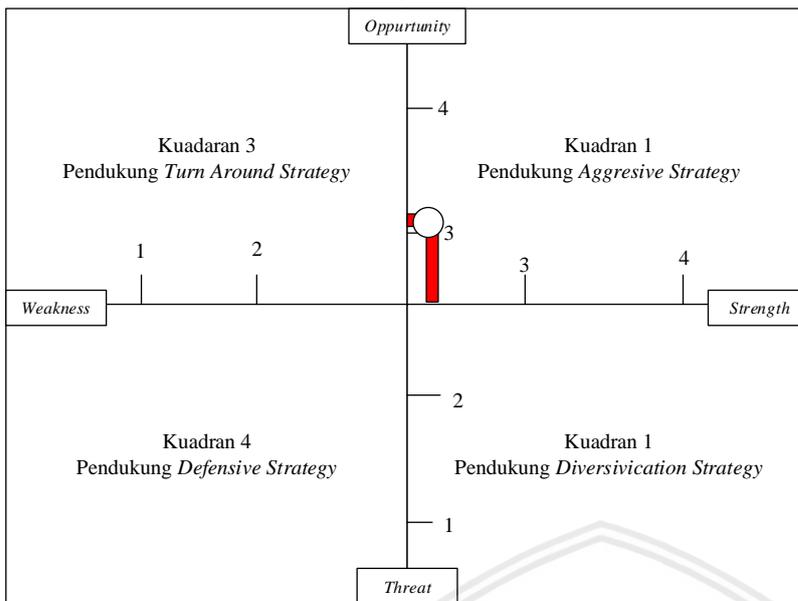
Gambar 4.2 Matriks IE

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat diketahui perusahaan berada pada sel II yaitu UKM Faakhr berada dalam posisi *Grow and Build*. Menurut David (2009), pada posisi sel II *grow and build* strategi yang cocok yaitu strategi intensif dan strategi integrasi. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi integrasi terdiri dari integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal.

4.5.4 Analisis SWOT

Perusahaan harus berupaya dapat meningkatkan kompetensi sumber daya dan kapasitas perusahaan yang semuanya harus diarahkan dalam rangka strategi bersaing. Sehingga analisis SWOT ini digunakan untuk mengevaluasi keadaan suatu perusahaan berdasarkan matriks IFE dan EFE serta untuk memberi gambaran strategi jenis apa yang sesuai bagi pengembangan kapabilitas dan kompetensi sumber daya perusahaan.

Dalam analisis SWOT, untuk menentukan kuadran posisi perusahaan digunakan koordinat yang didapatkan dari jumlah skor IFE matriks sebagai sumbu X dan jumlah skor EFE matriks sebagai sumbu Y. Matriks IFE di sumbu X ini mempresentasikan seberapa tingkat kekuatan internal perusahaan yang memiliki skor total 2,508 sedangkan matriks EFE di Sumbu Y mempresesntasikan seberapa baik respon perusahaan terhadap faktor-faktor di luar perusahaan yang memiliki skor 3,114. Dari Gambar 4.3 diketahui bahwa perusahaan ada dalam Kuadran Agresif (SO) dapat diartikan bahwa perusahaan tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal.



Gambar 4.3 Diagram analisis SWOT

Beberapa contoh alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam strategi SO adalah strategi *market penetration*, *market development*, *product development*, integrasi vertikal, dan integrasi horizontal, dan yang dapat dikembangkan menjadi 9 alternatif strategi. Alternatif-alternatif strategi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Berdasarkan analisa SWOT pada Tabel 4.7 dapat dirumuskan strategi yang sesuai dengan UKM Faakhr untuk pengambilan kebijakan dan mengoptimalkan seluruh aspek sehubungan dengan posisi perusahaan yang cukup baik. Strategi-strategi tersebut akan menjadi sebuah skenario yang memungkinkan untuk dikerjakan oleh perusahaan karena telah disesuaikan berdasarkan kondisi perusahaan.

Tabel 4.7
Matriks SWOT

Internal	Strengths (S):	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jam tangan arab mempunyai kualitas standar dengan harga terjangkau. 2. Memiliki struktur organisasi yang baik.. 3. Kebutuhan modal yang memadai 4. UKM Faakhr sudah memanfaatkan sistem informasi untuk operasionalnya. 5. Pilihan produk yang bervariasi 6. Memiliki kerjasama yang kuat dengan pemasok mesin jam tangannya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan belum mempunyai <i>website</i> untuk penjualan jam tangannya 2. keterlambatan pemasok dalam mengirimkan produknya 3. Proses produksi yang manual 4. UKM yang mengalami penurunan penjualan sebesar 13,5% 5. Segmen pasar yang terbatas
Eksternal		

Oppurtunity (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Besarnya transaksi jam tangan mencapai 543,6 miliar rupiah. 2. UKM telah menggunakan teknologi modern pada pemasarannya. 3. Banyaknya umat muslim di Indonesia menjadikannya sebagai pasar potensial. 4. Berkembangnya <i>E-Commerce</i> 5. Banyaknya alternatif <i>suppier</i> yang menawarkan kualitas sama dengan harga yang lebih murah 6. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia sebesar 5,17% pada tahun 2018. 7. Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif.	1. Mempertahankan kualitas jam tangan (S1, S2, O1). 2. Menanamkan <i>branding</i> produk kepada konsumen (S1, S2, O7, dan O8).	1. Meningkatkan strategi promosi dengan memanfaatkan media cetak (W3, O7). 2. Memberikan testimoni positif pada halaman toko jam Faakhr (W5, S5). 3. Memperkuat komunikasi dengan pemasok (W2, O3).
Threats (T):	Strategi ST	Strategi WT
1. Fluktuasi rupiah yang menyulitkan impor jam 2. Ancaman pendatang baru yang besar 3. Banyaknya variasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor 4. Adanya jam tangan arab dengan harga yang lebih murah 5. Adanya jam tangan biasa dengan harga Rp50.000 6. Jam tangan arab Faakhr kurang dikenal masyarakat	1. Bekerja sama dengan retailer, yang sering dijangkau masyarakat (S1, S2, T3, T4). 2. Menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan memberikan penawaran promosi yang menarik (S1, S2, T3, T4, T5).	1. Memberikan <i>tag line</i> yang ditanamkan pada produk jam (W2, T2, T3). 2. Melakukan promosi agar produk lebih dikenal (W5, T3, T4, T5).

Setelah merumuskan matriks SWOT diperoleh 9 strategi yang dirasa sesuai dengan analisis eksternal dan internal UKM Faakhr. Strategi tersebut adalah:

1. Mempertahankan kualitas jam tangan (S1, S2, O1)
2. Menanamkan *branding* produk kepada konsumen (S1, S2, O7, O8)
3. Meningkatkan strategi promosi dengan memanfaatkan media cetak (W3, O7)
4. Memberikan testimoni positif pada halaman toko jam Faakhr (W5, S5)
5. Memperkuat komunikasi dengan pemasok (W2, O3)
6. Bekerja sama dengan retailer yang sering dijangkau masyarakat(S1, S2, T3, T4)
7. Menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan memberikan promosi yang menarik (S1, S2, T3, T4, T5)
8. Memberikan *tag line* yang ditanamkan pada produk jam (W2, T2, T3)
9. Melakukan promosi agar produk lebih dikenal (W5, T3, T4, T5)

4.5.5 Hubungan Matriks EFE, IFE, IE, dan SWOT

Setelah melakukan *input stage* dengan merumuskan matriks IFE dan EFE diperoleh hasil nilai matriks EFE sebesar 3,114 dan IFE sebesar 2,508. Langkah selanjutnya adalah *matching stage* dengan merumuskan matriks IE dan SWOT. Hasil dari kedua matriks adalah beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan tahap *input stage*. Dari matriks IE diperoleh 6 alternatif strategi, sedangkan hasil matriks SWOT diperoleh 9 strategi. Berikut merupakan hasil strategi hubungan matriks IE dengan matriks SWOT dan berdasarkan hasil dari pertimbangan dari pihak perusahaan.

1. *Market Penetration*

Salah satu permasalahan produk jam tangan Faakhr adalah kurang dikenalnya jam tangan Faakhr oleh masyarakat. Dari permasalahan tersebut, maka strategi yang dilakukan adalah meningkatkan perhatian masyarakat terhadap produk jam tangan Faakhr. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membuat tagline atas nama brand Faakhr. Faakhr sendiri mempunyai arti Luar biasa, memuaskan, sangat baik, dan bangga. Pembuatan tagline yang tepat akan mendorong masyarakat untuk membeli produk jam Faakhr.

2. *Market Development*

Permasalahan Faakhr sesuai dengan kuesioner konsumen B adalah dikarenakan faakhr hanya mempromosikan jamnya lewat media sosial saja. Hal ini dapat menyebabkan jam tangan Faakhr kurang dikenal masyarakat. Maka UKM Faakhr sebaiknya mencoba mempromosikan jamnya pada media cetak agar jumlah pesaing tidak akan berpengaruh karena produk Jam Arab Faakhr tetap dikenal.

3. *Vertical Integration*

Berdasarkan kuesioner bagian A, bahwa masyarakat mengetahui produk jam yang mereka beli pada toko jam tangan. Maka UKM Faakhr sebaiknya bekerjasama dengan toko- toko jam tersebut agar pembeli dapat diarahkan untuk membeli jam tersebut. Serta dengan pemasangan brosur maka pembeli dapat mengenal jam tangan Faakhr.

4. *Product Development*

Dikarenakan jam tangan arab Fakkhr mempunyai pesaing dengan jam- jam arab impor lainnya maka sebaiknya UKM faakhr mengembangkan model-modek jam terbaru sebagai salahh satu strateginya. UKM Faakhr dapat membuat variasi jam lainnya yaitu dengan membuat jam dengan strap stainless steel atau jam digital. Sebelum pengembangan produk dimulai ada baiknya untuk mengetahui kemauan konsumen.

4.5.6 Penentuan Strategi dengan QSPM

Matriks QSP terdiri dari kolom faktor penentu keberhasilan, bobot, strategi alternatif, *attractiveness score* (AS) dan *Total attractiveness score* (TAS). Kolom faktor penentu keberhasilan didapatkan dari hasil faktor IFE dan EFE pada tahap *input stage*, kemudian kolom strategi alternatif merupakan hasil dari penyesuaian matriks IE dengan SWOT pada tahap *matching stage*. Untuk kolom AS penentuan nilainya berdasarkan pengaruh faktor terhadap strategi yang dipilih dengan skalan nilai 1 sampai 4. Nilai AS 1 menunjukkan bahwa tidak memiliki daya tarik, nilai 2 jika agak menarik, nilai 3 jika secara logis menarik, dan nilai 4 menunjukkan memiliki daya tarik tinggi. TAS merupakan hasil perkalian dari bobot dan nilai AS dari masing-masing faktor. Nilai AS yang kosong karena pada faktor tersebut strategi yang ada tidak memiliki daya tarik terhadap faktor tersebut. Berikut merupakan hasil penyusunan matriks QSP yang ditunjukkan Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Matriks QSP

Faktor Penentu Keberhasilan	bobot	Strategi alternatif							
		1		2		3		4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strengths									
Memiliki tenaga kerja yang terampil	0,04 4	4	0,176	3	0,132	1	0,044	2	0,088
Memiliki struktur organisasi yang terstruktur	0,07 3	3	0,219	4	0,292	2	0,146	1	0,073
UKM faakhr sudah memanfaatkan sistem teknologi informasi untuk operasionalnya	0,12 9	0	0	0	0	0	0	0	0
Kebutuhan modal yang memadai	0,09 3	0	0	0	0	0	0	0	0
Pilihan Produk yang bervariasi	0,13 3	4	0,53 2	3	0,399		0		0
Memiliki kerjasama kuat dengan pemasok jam tangannya	0,09 4	2	0,18 8	1	0,094	4	0,376	3	0,282
Weakness									
Perusahaan belum mempunyai website untuk penjualan jam tangannya	0,11 6	0	0	0	0	2	0,232	0	0

Faktor Penentu Keberhasilan	bobot	Strategi alternatif							
		1		2		3		4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Keterlambatan pemasok dalam mengirimkan produknya	0,07 0	2	0,14	1	0,07	4	0,28	3	0,21
Proses produksi yang manual	0,07 5	4	0,3	3	0,225	2	0,15	1	0,075
UKM yang mengalami penurunan penjualan sebesar 13,5%	0,12 2	4	0,48 8	2	0,244	3	0,366	1	0,122
Segmen pasar yang terbatas	0,12 0	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12
Opportunity									
Besarnya transaksi jam yang telah mencapai 543,6 miliar	0,07 2	3	0,21 6	4	0,288	2	0,144	1	0,072
UKM telah menggunakan teknologi modern dalam pemasarannya	0,10 8	4	0,43 2	3	1,296	2	2,592	1	2,592
Banyaknya umat muslim di Indonesia menjadikannya pasar potensial	0,06 1	0	0	0	0	0	0	0	0
Berkembangnya e-commerce	0,03 9	4	0,15 6	3	0,117	2	0,078	1	0,039
Banyaknya alternatif supplier yang menawarkan kualitas sama dengan harga yang lebih murah	0,07 9	3	0,23 7	4	0,316	1	0,079	2	0,158
Pertumbuhan Ekonomi Indonesia sebesar 5,17% pada tahun 2018	0,10 6	1	0,10 6	2	0,212	4	0,424	3	0,318
Meningkatnya pola hidup konsumtif	0,09 1	0	0	0	0	0	0	0	0
Threats									
Fluktuasi rupiah yang menyulitkan	0,06 9	2	0,18 2	1	0,091	4	0,36 4	3	0,273

Faktor Penentu Keberhasilan	bobot	Strategi alternatif							
		1		2		3		4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
impor jam									
Ancaman pendatang baru yang besar	0,08 5	4	0,27 6	3	0,207	2	0,13 8	1	0,069
Banyaknya variasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor	0,06 9	3	0,25 5	4	0,34	2	0,17	1	0,085
Adanya jam tangan arab dengan harga yang lebih murah	0,06 5	4	0,27 6	2	0,138	3	0,20 7	1	0,069
Adanya jam tangan biasa dengan harga Rp50.000	0,09 4	3	0,19 5	1	0,065	2	0,13	4	0,26
Jam tangan arab Faakhr yang kurang dikenal masyarakat	0,05 64	4	0,37 6	2	0,188	3	0,28 2	1	0,094
Total		Strategi 1	5,39 9	Strategi 2	4,326	Strategi 3	4,17 8	Strategi 4	2,571

Berdasarkan hasil *Quantitative Strategic Planning* (QSPM) diatas didapatkan total skor untuk strategi 1 yaitu menanamkan *branding* produk kepada konsumen sebesar 5,3992, strategi 2 meningkatkan strategi promosi dengan memanfaatkan tabloid busana muslim dengan total nilai 4,3276, strategi 3 yaitu bekerjasama dengan retailer yang dijangkau masyarakat dengan total nilai 4,1788 dan strategi 4 yaitu dengan mengembangkan desain jam baru dengan total nilai 2,5714. Pemilihan alternatif strategi utama dipilih berdasarkan urutan nilai yang terbesar dan terkecil dengan pertimbangan perusahaan. Maka UKM Faakhr dalam menentukan strategi dapat memprioritaskan empat strategi tersebut dibandingkan dengan strategi lainnya yang didapatkan dengan hasil matriks.

4.6 Analisis dan Pembahasan

Setelah melakukan ketiga tahap dalam perumusan strategi yaitu tahap *input stage*, *matching stage*, dan *decisison stage*, berikut merupakan pembahasan dari hasil yang diperoleh pada masing-masing tahap.

1. *Input stage*

Pada tahap *input stage* dilakukan perumusan matriks EFE dan IFE setelah menganalisis lingkungan dari UKM Faakhr. Dari matriks EFE diperoleh nilai total yaitu 3,114 sedangkan dari matriks IFE diperoleh nilai sebesar 2,508. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa respon UKM Faakhr faktor eksternalnya lebih baik dibandingkan respon terhadap faktor internalnya. Setelah mengevaluasi faktor lingkungan UKM Faakhr, selanjutnya diadakan perumusan strategi tahap *matching stage*

2. *Matching stage*

Pada tahap ini, hasil dari tahap *input stage* berupa faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi UKM Faakhr dijadikan dasar dalam perumusan strategi-strategi alternatif yang mungkin. Matriks IE dan matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi alternatif tersebut. Pada matriks IE hasil matriks IFE dan EFE dimasukkan kedalam matriks dengan 9 kuadran dan diperoleh hasil bahwa UKM Faakhr berada pada tahap *grow and build* dimana strategi yang sesuai yaitu strategi integrasi (strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal) dan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Sedangkan pada matriks SWOT dengan nilai IFE 2,508 dan EFE 3,114 didapatkan UKM Faakhr masuk kedalam kuadran 1 yaitu *Aggressive strategy*. kemudian dilakukan analisis berdasarkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunitiy*), dan ancaman (*threat*) yang diperoleh dari matriks SWOT sebelumnya. Setelah dianalisis, diperoleh 9 strategi yang dianggap sesuai dengan faktor internal dan eksternal tersebut. Kesembilan strategi alternatif yang dihasilkan oleh matriks IE hasil matriks SWOT dilakukan pengkategorian. Pengkategorian yang dilakukan menghasilkan 4 strategi utama, yaitu dari *market penetration*, *market development*, *Vertical Integration*, dan *Product Development* yang terdiri dari menanamkan *branding* produk kepada konsumen, meningkatkan strategi promosi dengan memanfaatkan tabloid busana muslim, bekerja sama dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat, dan mengembangkan desain jam baru.

3. *Decision stage*

Tahap yang terakhir yaitu *decision stage* dimana setelah mendapat beberapa alternatif strategi dari tahap *matching stage* akan dipilih strategi mana yang akan diterapkan pada perusahaan. Pada tahap *decision stage* digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk membandingkan alternatif strategi. Kemudian didapatkan total skor untuk strategi menanamkan *branding* produk kepada konsumen sebesar 5,3992,

meningkatkan strategi promosi dengan memanfaatkan tabloid busana muslim sebesar 4,326 bekerja sama dengan retailer yang sering dijangkau masyarakat sebesar 4,178, membuat variasi desain jam tangan baru 2,571. Oleh karena itu, perusahaan diutamakan menjalankan empat strategi tersebut. Strategi pertama adalah menanamkan *branding* produk kepada konsumen hal ini dapat dilakukan dengan membuat *tagline* atas nama brand Faakhr. Faakhr sendiri mempunyai arti luar biasa, memuaskan, sangat baik, dan bangga. Pembuatan *tagline* yang tepat akan mendorong masyarakat untuk membeli produk jam Faakhr. Kemudian dengan meningkatkan strategi promosi dengan memanfaatkan tabloid busana muslim agar jumlah pesaing yang ada tidak berpengaruh dengan penjualan Jam tangan arab Faakhr. Strategi selanjutnya adalah bekerja sama dengan retailer yang sering dijangkau masyarakat. Dikarenakan masyarakat mengenal produk jamnya melalui toko jam tangan. Strategi yang mengembangkan desain baru jam tangan faakhr. Pengembangan ini sebelumnya sudah harus diketahui keinginan konsumen agar penjualan produk meningkat.

4.7 Strategi Terpilih: *Market Penetration*

Setelah dilakukan Analisis dan Pembahasan, berikut ini adalah rekomendasi strategi perusahaan berdasarkan skor matriks QSP.

1. *Market Penetration*, dengan menanamkan *branding* produk kepada konsumen dengan nilai sebesar 5,3992
2. *Market Development*, dengan strategi promosi dengan memanfaatkan tabloid busana muslim dengan nilai sebesar 4,326
3. *Vertical Integration*, dengan bekerja sama dengan retailer yang sering dijangkau masyarakat dengan nilai sebesar 4,178
4. *Product Development*, dengan mengembangkan desain jam baru dengan nilai sebesar 2,571.

Berdasarkan hasil QSPM dapat diketahui bahwa strategi menanamkan *branding* terhadap konsumen menempati peringkat pertama dalam pemilihan strategi. Strategi ini dibagi dua bagian, yakni *increasing awareness* dan *action to buy*. Berikut merupakan penjelasan untuk strategi yang ditawarkan.

1. Salah satu permasalahan yang dialami Jam tangan Faakhr bahwa produk jam tangan faakhr kurang dikenal masyarakat. Dari permasalahan tersebut, maka kemudian strategi yang ditawarkan adalah meningkatkan perhatian konsumen terhadap UKM Faakhr. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaatkan peran media sosial

yang telah dipunyai oleh jam tangan faakhr. Penentuan strategi ini juga akan lebih optimal dikarenakan adanya konsumen yang mengenal produk jam tangan arab Faakhr melalui media *online*, sehingga pengembangan promosi tidak akan sulit untuk dilakukan. Media *online* yang dipilih ialah memanfaatkan fitur-fitur pada instagram, fitur ini akan mengejar segmen usia 18-30 tahun. Dan facebook akan mengejar segmen usia 31-40 tahun. Kedua media ini akan menggunakan kampanye yang telah ditetapkan yakni dengan *tagline* “Bangga dan memuaskan.” *tagline* bangga dan memuaskan yang ditetapkan ini memiliki makna bahwa konsumen bangga dan puas dengan Jam tangan Faakhr. Kampanye ini sesuai dengan harapan UKM Faakhr yakni mengharapkan produknya dapat dipakai untuk berbagai macam aktivitas dan sesuai dengan segmen utama yakni kalangan dengan gaya hidup *casual* 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 dibandingkan menggunakan *brand ambassador* di kalangan artis. Yang perlu dilakukan dalam meningkatkan perhatian konsumen adalah 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 usia 31-40 tahun dengan rincian strategi yang ditawarkan ialah memberikan tautan seputar tips, gaya hidup atau berita lainnya yang berhubungan dengan produk jam tangan Faakhr. Pada halaman *facebook* jam tangan Faakhr juga diberikan informasi mengenai pemesanan jam tangan Faakhr agar halaman *facebook* tersebut dapat menjadi toko online untuk jam tangan Faakhr.
- b. Pada *Instagram* segmen utama yang menjadi sasaran adalah kaum generasi millennial dengan usia 18-30 tahun. Strategi yang ditawarkan adalah dengan bekerjasama dengan *influeancer* muda atau sosok yang memiliki jumlah pengikut lebih dari 100.000. bentuk kerjasama yang dapat dilakukan adalah melakukan promosi menggunakan produk jam tangan arab Faakhr pada akun instagram. Diharapkan para *influencer* menggunakan jam tangan Faakhr secara rutin dan tak lupa menggunakan kampanye “bangga dan memuaskan” pada kolom penjelasan. *Influencer* akan memberikan informasi mengenai cara pemesanan jam tangan Faakhr. *Influencer* juga memiliki peran untuk memberikan informasi mengenai waktu promosi yang akan UKM faakhr lakukan dengan selalu melakukan

hitung mundur setiap harinya semisal dimulai ketika tiga hari menjelang dibukanya promosi.

2. *Action to buy*

Setelah perhatian pada produk semakin meningkat dengan strategi *increasing awareness* maka strategi yang termasuk dalam kategori *action to buy* dapat berjalan dengan optimal. Kategori ini diharapkan dapat mengatasi masalah 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 semakin banyak.

Umumnya *retailer* akan tertarik untuk melakukan transaksi pembelian produk apabila *retailer* merasa yakin produknya laku dijual dipasaran. Untuk meyakinkan *retailer* bahwa produk jam tangan arab Faakhr akan laku di pasar 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. *Retailer* yang telah mendaftar akan dipantau dengan harapan informasi mengenai promo produk yang disusun oleh UKM Faakhr 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 diberikan setiap saat dan untuk semua produk. Potongan harga pada periode dan produk yang tepat dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Diharapkan strategi yang ditawarkan akan mampu meningkatkan daya saing perusahaan, karena strategi dibuat untuk menjual produk sebanyak mungkin.

BAB V PENUTUP

Bab penutup dipaparkan kesimpulan mengenai penelitian. Selain itu disertakan juga beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan. Berikut adalah kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan.

5.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian.

1. Pada penelitian ini. Berdasarkan analisis faktor internal diperoleh 11 faktor internal dan 13 faktor eksternal. Setelah itu, hasil analisis diolah menggunakan matriks IFE dan EFE. diperoleh nilai 2,508 untuk faktor internal dan 3,114 untuk faktor eksternal. Faktor internal yang mempunyai nilai paling besar adalah diferensiasi produk yang tinggi sedangkan faktor eksternal dengan nilai paling besar adalah nilai transaksi jam yang mencapai 543,6 miliar rupiah. Berdasarkan hasil nilai matriks IFE dan EFE tersebut dapat dilihat bahwa respon UKM Faakhr terhadap faktor eksternalnya lebih baik dibandingkan respon terhadap internalnya.
2. Proses memperoleh rumusan strategi yang dapat diterapkan oleh UKM Faakhr, hasil dari faktor internal dan eksternal diolah menggunakan matriks IE dan SWOT yang kemudian menghasilkan 4 alternatif strategi yang terdiri dari *market penetration*, *market development*, *Vertical Integration*, dan *Product Development*. Strategi pertama adalah menanamkan branding produk kepada konsumen dengan nilai sebesar 5,3992. Kemudian dengan meningkatkan strategi promosi dengan memanfaatkan tabloid busana muslim dengan nilai sebesar 4,326. Strategi selanjutnya adalah bekerja sama dengan retailer yang sering dijangkau masyarakat dengan nilai 4,178. Strategi keempat adalah mengembangkan desain baru jam tangan faakhr dengan nilai sebesar 2,571. Strategi *market penetration* menempati peringkat pertama dengan nilai 5,3992. Strategi penetrasi pasar yang ditawarkan adalah dengan meningkatkan *brand awareness* konsumen terhadap produk, strategi ini merupakan solusi bagi permasalahan kurang diketahuinya brand jam tangan Faakhr di masyarakat. Selanjutnya dengan meningkatkan *power to buy* dengan bekerjasama dengan *retailer* agar mampu bersaing dengan kompetitor.

5.2 Saran

Saran yang ingin diberikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Strategi yang diperoleh dari hasil perumusan strategi diharapkan dapat dilanjutkan oleh UKM Faakhr ke tahap implementasi strategi dan dapat diterapkan.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilanjutkan menuju pembuatan *website* untuk menjual jam tangan arab Faakhr.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- BPS (Badan Pusat Statistik). *Nilai Ekspor dan Impor (Juta US\$) 1975-2016*.
- Bastiar, Zein. 2010. *Service Excelent Dalam Rangka Membentuk Loyalitas Konsumen*. Bandung: Jurnal Manajerial. Vol. 8. No. 16 : 54-65.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ketchen Jr. D. et all. 2009. *Strategy 2008-2009*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler & Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: PT INDEKS.
- <https://www.bps.go.id/pressrelease/2019/02/06/1619/ekonomi-indonesia-2018-tumbuh-5-17-persen.html>
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/11/indonesia-negara-berpenduduk-muslim-terbesar-dunia>
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/16/transaksi-e-commerce-indonesia-naik-500-dalam-5-tahun>
- <https://haji.kemenag.go.id/v3/content/arab-saudi-rilis-statistik-haji-internasional-2018>
- Hunda, Anuj. 2015. *Study of Indian Wrist Watch Industry and Marketing Strategy of Titan Watches*. Faculty of Business Administration, University of Delhi.
- Irawan, Handi dalam Majalah Marketing, Agustus 2016.
- Johnson G., Scholes K., and Whittington R. (2007) *Exploring corporate strategy*, Edisi ke-8, Prentice & Hall
- Kriyantono, Rachmat.2013. *Manajemen Periklanan: Teori dan Praktek*. Malang. UB Press
- Mankiw, Gregory N. *Pengantar Ekonomi Mikro*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat. 2006
- Poerwantoro, R. V. Efranto, R.Y. Ardianwiliandari, R. 2016. *Perumusan Strategi Dunia Air Tawar TMII*. Fakultas Teknik. Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Porter, Michael. 1996. *What is Strategy?*. Harvard Bsbusiness Review hal .61-79.
- Sibarani, Gerhart G. M.Tama, Ishardita P., Ardianwiliandari,s Raditya. *Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Diamond Emas Sentosa Malang Menggunakan Metode SWOT-QSPM*. Fakultas Teknik. Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Simon & Schuster.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Riset Pemasaran*. Bandung. Penerbit Gramedia.

Rangkuti, Fredy. 2009. Analisis SWOT Teknik membelah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung. Alfabeta.

Saaty, T.L. *Pengambilan Keputusan bagi para pemimpin*. Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta..

Walukow, Merlina. 2015. *Developing Competitive Strategy Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency*. Procedia Social and Behavioral Science. Hal 688-695.

