

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK PAKAIAN BRAND LAWAR DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI *CLOTHING LINE* DI KOTA PONTIANAK

Uray Amalia Anggita

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tanjungpura, Pontianak, 78124
E-mail: urayamaliaanggita@gmail.com

Abstrak: Bisnis *clothing line* saat ini masih banyak diminati oleh masyarakat kota Pontianak, khususnya anak-anak muda, serta remaja dan orang tua juga ada yang masih mengikuti perkembangan produk *fashion* yang satu ini. Untuk di wilayah kota Pontianak, bisnis *clothing line* dengan konsep *brand* lokal terbilang masih sangat jarang. *Brand* "LAWAR!!" ini menjadi salah satu *brand* lokal khas Pontianak yang patut diberi perhatian serta apresiasi lebih dari pemerintah setempat dan masyarakat luas. Tetapi bisnis *clothing line* ini termasuk ke dalam "bisnis musiman" yang artinya tidak selalu berjalan lama atau sifatnya mengikuti momen dan mengikuti tren pasar yang sedang *booming*. Untuk dapat mempertahankan eksistensi produk *clothing line* dalam jangka waktu lama memerlukan suatu tahapan strategi bisnis yang efektif dan efisien. Salah satu upaya adalah memanfaatkan alat analisis manajemen strategi untuk merumuskan perencanaan strategi yang dapat menghasilkan pilihan strategi / ide strategi yang ideal bagi unit usaha tersebut. Tujuannya adalah mengetahui faktor internal dan eksternal dari unit usaha *brand* "LAWAR!!", serta faktor-faktor lain yang menunjang keberhasilan suatu penentuan strategi untuk meningkatkan fungsional bisnis, seperti pengelolaan pemasaran yang baik hingga mempertahankan eksistensi produknya sebagai salah satu *brand clothing line* terbaik yang ada di kota Pontianak.

Penentuan strategi melalui pendekatan konsep manajemen strategi oleh David (2011), disusun dan dikelompokkan menjadi beberapa tahapan untuk merumuskan strategi yang ideal bagi suatu perusahaan besar dan perusahaan kecil, atau salah satunya seperti unit usaha *clothing line*. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, yaitu mengetahui rumusan strategi bisnis terkait *brand* "LAWAR!!" dapat dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu : Tahapan Masukan (*Input Stage*), Tahapan Pencocokan (*Matching Stage*), dan Tahapan Keputusan (*Decision Stage*). Di tahapan pencocokan strategi tidak semua alat analisis dapat digunakan, hanya alat analisis SWOT, SPACE dan *Grand Strategy* yang digunakan. Sebab, alat analisis BCG dan IE secara khusus bagi perusahaan multidivisi (korporat) dan perusahaan *multiproduct*.

Hasil dari tahapan keputusan dengan menggunakan alat analisis QSPM telah menghasilkan alternatif strategi diantaranya strategi "Diversifikasi Konsentrik" yang memiliki nilai daya tarik paling tinggi. Penerapan strategi tersebut harus disesuaikan kembali dengan faktor-faktor penting dari pemasaran yang berkaitan dengan perusahaan.

Kata kunci : Manajemen strategi pemasaran, *SWOT*, *SPACE*, *Grand Strategy*, *QSPM*.

1. Pendahuluan

Fashion menjadi salah satu objek yang paling digemari oleh masyarakat saat ini, termasuk masyarakat di kota. Dengan nama *brand* "LAWAR!!" serta memiliki satu *offline store* atau yang dikenal dengan "Teras Lawar". Unit usaha ini mengusung konsep *clothing line* yang dapat dijadikan sebagai oleh-oleh khas Pontianak. Berdasarkan hasil observasi oleh Badan Pusat Statistik (BPS), tercatat bahwa Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki Usaha Kecil Mikro Menengah (UMKM) terbesar sejak tahun 2014, yaitu mencapai 99,99 persen atau 57,89 juta unit dari total jumlah pelaku usaha nasional. Kepala Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM, Ribowo, Haryadi S (2016) menyatakan bahwa UMKM memiliki peran cukup besar bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia, terbukti dengan adanya pendapatan domestik yang berasal dari unit kegiatan tersebut.

Untuk memberikan kesan yang berbeda dengan usaha pakaian lainnya, pemilik usaha tersebut menentukan suatu ide konsep bisnisnya sendiri, yaitu melalui desain tulisan dan gambar pada produk yang berasal dari bahasa Pontianak sehari-hari. Hal ini dilakukan agar mampu menghadapi persaingan bisnis terutama bisnis *clothing line*. Selain mempertahankan produk lokal khas kota Pontianak di pasaran nasional, bisnis ini juga berkontribusi dalam melestarikan budaya. Berdasarkan hal tersebut, dengan memanfaatkan beberapa alat analisis manajemen strategi

diharapkan dapat memberikan solusi atas permasalahan dalam mengelola fungsional bisnis pakaian jenis *clothing line*, salah satunya adalah menentukan suatu rumusan strategi bisnis yang ideal sehingga unit usaha tersebut dapat mempertahankan eksistensi produk *clothing line* di kota Pontianak maupun skala pasar nasional hingga pasar internasional.

2. Tinjauan Pustaka

a. Manajemen Strategi

Definisi strategi pertama yang dikemukakan Chandler (1962:13) menyatakan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya untuk mencapai tujuan. David, Fred. R (2011) juga menyatakan bahwa strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains didalam merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Organisasi yang dimaksud tersebut adalah suatu perusahaan besar maupun perusahaan kecil, dimana tiap masing-masing divisi atau unit bisnis memiliki sistem, produk, jasa dan peraturan yang berbeda.

Keempat elemen manajemen strategik ini harus berjalan seimbang, diantaranya adalah Manajemen Operasional, Manajemen Keuangan, Manajemen SDM (Sumber Daya Manusia), dan Manajemen Pemasaran. Selain itu, seperti yang disebutkan sebelumnya, dalam suatu organisasi bisnis terdiri dua tipe perusahaan, yakni perusahaan kecil dan perusahaan besar. David (2011: 250) juga mengemukakan perusahaan besar terdiri dari empat jenis level yang berbeda, antara lain level korporasi (dikenal dengan korporat), level divisional, level fungsional dan level operasional. Sementara untuk perusahaan kecil hanya terdapat satu jenis level, yaitu level bisnis tunggal atau satu divisi.

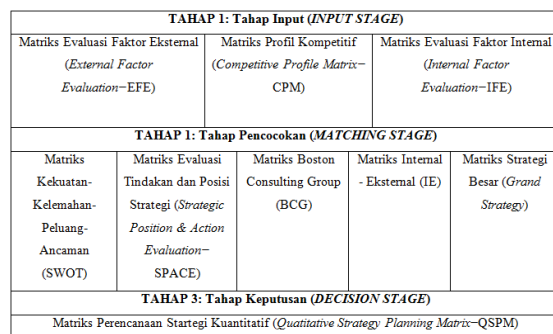
b. Manajemen Pemasaran

Mengutip dari Sunyoto, Danang (2012) dalam bukunya yang berjudul *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran*, terkait tujuan pemasaran adalah suatu kegiatan yang lebih mengarahkan barang-barang (produk) dan jasa ke tangan konsumen. Demikian, pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, melaksanakan promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memenuhi keinginan konsumen dan mencapai target pasar serta tujuan perusahaan.

c. Perumusan Strategi Bisnis Kecil

David (2006) menyatakan bahwa didalam penyusunan strategi tidak bisa menekankan seluruh alternatif wajib diimplementasikan, tetapi beberapa strategi yang paling layak dan paling terbaik diantara yang terbaik lainnya dapat diterapkan, karena terdapat variabel-variabel tak terbatas yang dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, misalnya lingkungan diluar perusahaan, peraturan pemerintah, tingkat pendapatan keuangan disuatu daerah, dan sebagainya. Oleh karena itu dalam konsep manajemen strategi, alternatif-alternatif yang dikelola tersebut sebaiknya juga harus dikembangkan secara berkala oleh perusahaan. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi tentunya melibatkan para manajer dan seluruh karyawan perusahaan, karena semua ini menyangkut tujuan bersama yang ingin dicapai perusahaan.

Terdapat keputusan tiga tahapan yang tercantum dalam buku *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep, Ed.10*, oleh David, Fred R (2006) dapat dilihat pada Gambar 2.3 dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Kerja Analitis untuk Perumusan Strategi (Sumber: David, 2006)

Adapun penjabaran singkat mengenai tahapan-tahapan perumusan strategi, berikut ini :

Input Stage

Input stage merupakan tahap pertama dalam perumusan strategi yang meringkas informasi. Diantaranya terdapat *Matriks EFE*, *Matriks IFE* dan *Matriks CP*. Bertujuan untuk mengumpulkan informasi terkait faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan atau unit usaha, baik yang mempengaruhi unit usaha saat ini maupun membawa pengaruh di masa mendatang.

Matching Stage

Matching stage merupakan tahap kedua dalam perumusan strategi yang bertujuan untuk mengevaluasi seluruh informasi dari tahap satu, kemudian melihat posisi perusahaan atau unit usaha berada di kuadran mana. Diantaranya, terdapat

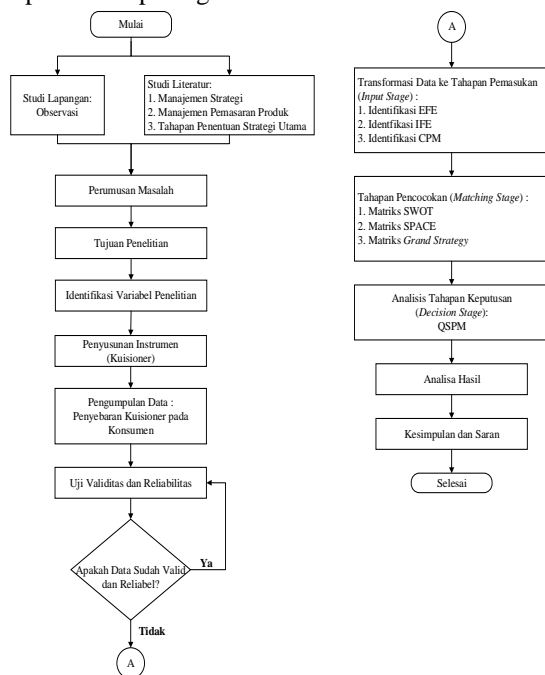
beberapa *tools* dari analisis strategi yang bisa digunakan untuk mengevaluasi posisi unit usaha kecil, seperti *Matriks SWOT*, *Matriks SPACE* dan *Matriks Grand Strategy*.

Decision Stage

Decision stage merupakan tahap ketiga atau tahapan akhir dalam proses perumusan strategi yang mengevaluasi *input* dari analisis Tahap kesatu dan hasil pencocokan Tahap kedua, sehingga dapat ditentukan alternatif strategi yang mana paling sesuai dengan kondisi unit usaha dari *brand* “LAWAR!!”. Dalam menentukan keputusan strategi *final*, digunakan salah satu *tools* manajemen strategi, yaitu QSPM (*Quantative Strategies Planning Matrix*). Tujuannya adalah menentukan secara objektif terkait alternatif-alternatif yang layak beserta pemilihan strategi secara spesifik dengan menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci (*Key Success Factors*) internal dan eksternal yang diperbaiki.

3. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian berfungsi untuk menjelaskan langkah-langkah penelitian agar tetap berada pada fokus utama sesuai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan mengupayakan penyelesaian masalah menjadi lebih sistematis serta terarah, sehingga terdapat diagram alir penelitian yang dimaksudkan agar dapat memahami urutan dari tahapan atau langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian. Berikut ini diagram alir penelitian dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Alur Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

Penyelesaian dari permasalahan terkait menentukan rumusan strategi bisnis yang ideal untuk suatu unit usaha kecil, seperti unit usaha *clothing line* “LAWAR!!” dengan menggunakan pendekatan teoritis manajemen strategi yang dikelompokkan oleh David, Fred R (2006) ke dalam tiga tahapan penting, yaitu : *Input Stage* (Tahap Masukan), *Matching Stage* (Tahap Pencocokan), dan *Decision Stage* (Tahap Keputusan).

a. Deskripsi Jenis-Jenis Responden

Penelitian ini mengelompokkan responden berdasarkan identitas karakteristik jenis kelamin, usia, pengetahuan konsumen terkait produk, serta pernah atau tidak membeli produk dan menggunakan produk dari “LAWAR!!”. Hasil dari rekapitulasi identitas responden dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini, sebagai berikut:

Jenis Kelamin

Rekapitulasi jenis kelamin responden yang telah mengisi kuisisioner, dapat dilihat pada tabel 2. berikut ini:

Tabel 2. Rekapitulasi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	52	52.0
Perempuan	48	48.0
Total	100	100.0

(*Sumber* : Data Kuisisioner dari Google form, 2018) Berdasarkan tabel 2 diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden sebanyak 100 orang yang mengisi kuisisioner terdiri dari 52% adalah laki-laki dan 48% adalah perempuan. Hal demikian telah mendukung anggapan selama ini, bahwa ketertarikan pada produk *clothing line*— istilah lainnya distro, umumnya lebih didominasi oleh kaum laki-laki daripada kaum perempuan. Produk *clothing line* terkesan simpel namun unik, baik desain gambar maupun tulisan dan juga bentuk pakaian *clothing line* ini selalu konsisten (sama), hal-hal tersebut dapat menjadi faktor bagi kaum laki-laki untuk membeli produk *clothing line*, daripada kaum perempuan yang lebih menekankan kepada desain dan model pakaian yang sering berubah-ubah mengikuti perkembangan tren.

Usia

Rekapitulasi berdasarkan usia responden yang telah mengisi kuisisioner, dapat dilihat pada tabel 3. berikut ini:

Tabel 3. Rekapitulasi Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
15 – 19 tahun	25	25.0
20 – 24 tahun	63	63.0
25 – 29 tahun	11	11.0
30 – 34 tahun	1	1.0
Total	100	100.0

(Sumber : Data Kuisisioner Google form, 2018)

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat diketahui bahwa usia responden yang mengisi kuisisioner tergolong variatif. Responden dengan usia sekitar 20-24 tahun menempati persentase tertinggi yaitu sebesar 63%. Hal ini mendukung anggapan bahwa produk *clothing line* umumnya telah banyak diminati oleh anak muda, namun tidak menutup kemungkinan produk ini juga dapat diminati oleh orang-orang untuk di rentang usia 30-34 tahun, dalam mendukung salah satu tujuan dan visi *brand* untuk tetap menjaga semangat pelestarian budaya lokal kepada masyarakat, dan ini merupakan langkah yang tepat bagi unit usaha brand “LAWAR!!” untuk mengembangkan target pasar lebih luas.

Mengetahui tentang Produk Brand “LAWAR!!” Sebelumnya

Rekapitulasi berdasarkan jawaban responden yang mengisi kuisisioner dengan kriteria bahwa sebelumnya responden telah mengetahui tentang produk brand “LAWAR!!”, baik mengetahui secara langsung dari media sosial (*Instagram*), mendengar dan mendapatkan informasi dari teman atau kerabat, dan media lainnya, dapat dilihat pada tabel 4. berikut ini:

Tabel 4. Rekap Data Responden Mengetahui Produk Brand “LAWAR!!”

Mengetahui Produk Brand “LAWAR!!”	Jumlah	Persentase
Ya	85	85.0
Tidak	15	15.0
Total	100	100.0

(Sumber : Data Kuisisioner dari Google form, 2018)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa terdapat 85% dari 100 orang responden yang telah mengetahui tentang produk brand tersebut, bila dibandingkan dengan responden yang belum mengetahui produk brand ini sebanyak 15%. Hal demikian menunjukkan bahwa produk “LAWAR!!” sudah mulai mendapat perhatian lebih dari konsumen maupun calon konsumennya, sehingga untuk memaksimalkan pengetahuan

tentang brand LAWAR!!” bagi konsumen yang belum mengetahui tentang brand tersebut, peneliti memberikan informasi dengan mencantumkan link yang dapat diakses langsung ke media sosial Instagram “LAWAR!!”

Pernah Berbelanja dan Menggunakan Produk “LAWAR!!”

Rekapitulasi berdasarkan jawaban responden yang mengisi kuisisioner ini bahwa sebelumnya pernah berbelanja dan menggunakan produk brand “LAWAR!!”, dapat dilihat pada tabel 5. berikut ini:

Tabel 5. Rekap Data Responden Berbelanja dan Menggunakan Produk “LAWAR!!”

Pernah Berbelanja dan Menggunakan Produk Brand “LAWAR!!”	Jumlah	Persentase
Ya	40	40.0
Tidak	60	60.0
Total	100	100.0

(Sumber : Data Kuisisioner dari Google form, 2018)

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa dari 100 orang responden yang telah mengisi kuisisioner, terdapat sebanyak 40% yang pernah berbelanja dan menggunakan produk *brand* “LAWAR!!”. Hal ini dapat diartikan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi konsumen untuk berbelanja dan menggunakan produk “LAWAR!!”. Misalnya, permasalahan penetapan harga produk, kualitas produk, ataupun promosi yang dilakukan belum tepat, inilah yang memicu para konsumen untuk berbelanja dan menggunakan produk tersebut, disamping memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

Untuk memanfaatkan keseluruhan jawaban responden agar dapat maksimal dalam memberikan informasi terkait pendapatnya terhadap brand “LAWAR!!”, peneliti juga mencantumkan *link* media sosial (*Instagram*) yang mudah dan langsung dapat diakses bagi responden yang mengisi kuisisioner, terkait katalog produk jika responden ingin mengetahui informasi-informasi beserta gambaran produk brand “LAWAR!!”, baik dari segi bentuk produk, desain dan warna produk, kemudian program *event* / promosi yang ditawarkan kepada konsumen beserta para *reseller*, hingga bentuk kemasan dari brand “LAWAR!!”.

b. Input Stage

Pada tahapan pertama, keseluruhan indikator pernyataan disertakan ke masing-masing matriks analisis tahap pertama. Berikut penjabarannya:

External Factors Evaluation Matrix (EFE)

Matriks ini mengkategorikan indikator eksternal yang terdapat pada pernyataan kuisioner. Pemberian bobot ditentukan oleh industri, artinya dilihat dari perilaku pasar terkait jawaban konsumen dalam melihat kemampuan unit usaha *brand* tersebut. Sedangkan peringkat ditentukan berdasarkan sudut pandang perusahaan.

Tabel 6. Matriks EFE

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	Peringkat	Skor
Opportunities			
Pertumbuhan pasar yang baik terhadap minat produk oleh-oleh khas Pontianak	0.06	4	0.24
Target pasar lebih cenderung kepada anak muda di Pontianak	0.10	3	0.29
Teknologi semakin canggih dan media penyampaian informasi semakin beragam	0.08	3	0.23
Kondisi lingkungan usaha yang kondusif	0.07	2	0.15
Dukungan masyarakat cukup besar	0.09	4	0.35
Prestasi dibidang industri ekonomi kreatif	0.09	3	0.27
Adanya dukungan dari pemerintah	0.08	2	0.16
Total Peluang			1.69
Threats			
Tingkat suku bunga bank	0.08	3	0.25
Peraturan ijin usaha (SOP) yang kurang fleksibel	0.09	3	0.26
Peminjaman modal kerja	0.10	3	0.30
Pasokan bahan baku	0.08	2	0.16
Kondisi alam (demografi)	0.06	1	0.06
Kegiatan distribusi/ barang ke konsumen	0.08	4	0.34
Persaingan usaha yang semakin ketat	0.08	3	0.25
Total Ancaman			1.62
Total Keseluruhan	1.0		3.31

(Sumber: Data Olahan Matriks EFE Brand "LAWAR!!", 2019)

Demikian, total rata-rata skor dan total skor pada matriks EFE, yaitu sebesar adalah 2,5 dan 3,31 mengindikasikan bahwa *brand* "LAWAR!!" telah berada di atas rata-rata dalam mengupayakan serta menjalankan strateginya dengan memanfaatkan faktor peluang yang dimiliki untuk menghindari ancaman di masa mendatang.

Internal Factors Evaluation Matrix (IFE)

Tabel 7. Matriks IFE

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	Peringkat	Skor
Strength			
Nama <i>brand</i> yang unik	0.10	4	0.40
Harga yang terjangkau	0.09	2	0.18
Kualitas produk yang baik	0.09	3	0.28
Produk bervariasi	0.09	4	0.38
<i>Packaging</i> aman dan mudah dibawa	0.09	4	0.37
Media pemasaran yang kreatif	0.09	4	0.34
Memahami keinginan dan kebutuhan pasar (konsumen)	0.09	2	0.17
Total Kekuatan			2.55

Tabel 7. Matriks IFE (Lanjutan)

Weakness			
Diversifikasi pasar belum maksimal	0.07	1	0.07
Banyaknya muncul usaha <i>clothing line</i> di kota Pontianak	0.09	2	0.18
Keterbatasan modal usaha	0.11	3	0.34
Kapasitas produksi	0.10	2	0.20
Ketergantungan bahan baku	0.11	3	0.32
Diversifikasi pasar belum maksimal	0.07	1	0.07
Banyaknya muncul usaha <i>clothing line</i> di kota Pontianak	0.09	2	0.18
Total Kelemahan			1.11
Total Keseluruhan	1.0		3.66

(Sumber: Data Olahan Matriks IFE Brand "LAWAR!!", 2019)

Demikian, dari perbandingan total skor rata-rata sebesar 2,5, dengan total skor pada matriks IFE yaitu sebesar 3,66 mengindikasikan bahwa *brand* tersebut sudah berada diatas rata-rata dalam keseluruhan kekuatan internalnya.

Competitive Profile Matrix (CPM)

Tabel 8. Matriks CP

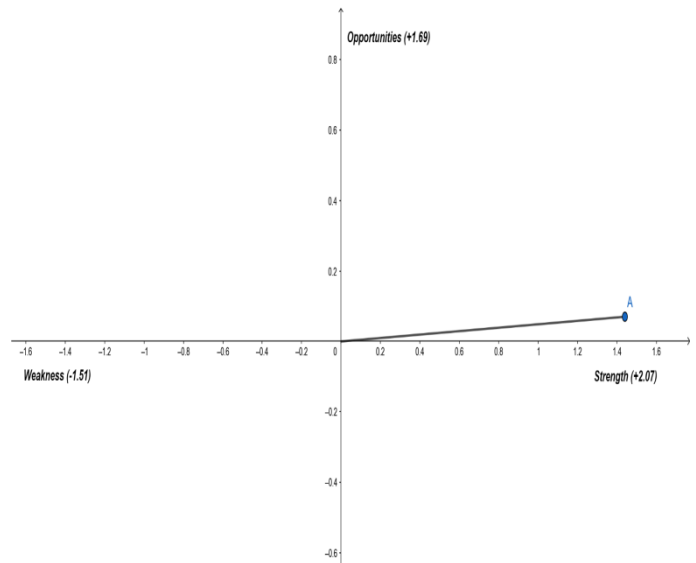
<i>Critical Success Factors</i>	Brand "LAWAR!!"			Brand X		
	Bobot	Rating	Skor	Bobot	Rating	Skor
Lebih mengikuti perkembangan teknologi dan perkembangan e-commerce	0.08	3	0.23	0.09	3	0.28
Target pasar yang dilakukan perusahaan mencakup semua golongan	0.10	3	0.29	0.08	2	0.15
Kualitas produk lebih unggul	0.09	3	0.28	0.10	2	0.19
Harga produk jauh lebih terjangkau	0.09	2	0.18	0.10	2	0.20
Promosi produk menggunakan jasa endorsement dengan selebgram / artis	0.09	4	0.34	0.07	2	0.14
Sistem pelayanan dan pembelian produk lebih cepat	0.08	4	0.34	0.09	3	0.26
Total	1.0		1.66	1.0		1.21

(Sumber: Data Olahan Matriks CP, 2019)

Dari tabel 8. diatas menunjukkan bahwa, *brand* "LAWAR!!" memiliki skor nilai lebih besar dibandingkan *brand* kompetitor, yaitu sebesar 1.66. Hal ini mengindikasikan bahwa tersebut sudah unggul beberapa persen dari *brand* kompetitor.

c. Matching Stage

Tahap kedua didalam perumusan strategi bisnis selanjutnya adalah tahap pencocokan (*matching stage*) yang terdiri dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Tujuan dari masing-masing alat pencocokan strategi adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang paling terbaik (David, 2006: 286). Dikarenakan unit bisnis dari brand “LAWAR!!” ini hanya terdiri dari satu unit bisnis atau satu divisi, sehingga matriks yang bisa digunakan hanya Matriks SWOT, Matriks SPACE, dan Matriks *Grand Strategy*. Sebab, matriks BCG dan matriks IE diperuntukan Berikut penjabaran dari masing-masing pengolahan data terkait matriks yang digunakan dalam tahap kedua ini.



Gambar 2. Cartesius SWOT terkait usaha *clothing line* “LAWAR!!” (Sumber: Data Olahan, 2019)

SWOT Matrix

Perumusan strategi yang dihasilkan oleh matriks SWOT merupakan salah satu dari alat analisis yang dapat memberikan gambaran terkait strategi yang pas untuk perusahaan. Setelah mendapatkan beberapa gambaran alternatif strategi dengan menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan pada matriks SWOT (dapat dilihat pada tabel 6.) selanjutnya, dilakukan pembuatan grafik *cartesius* SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan. Pada grafik SWOT ini tidak jauh berbeda dengan grafik dari matriks *Grand Strategy*, yakni penentuan faktor-faktor pembentuk grafik tersebut, berdasarkan tabel EFE dan tabel IFE sebelumnya. Hasil perhitungannya adalah :

- **Nilai EFE Matriks**
 = Skor Peluang - Skor Ancaman
 = 1,69 – 1,62
 = 0,07
- **Nilai IFE Matriks**
 = Skor Kekuatan- Skor Kelemahan
 = 2,07 – 1,51
 = 1,44

Hasil perhitungan diatas, menunjukkan bahwa nilai *Opportunities* (peluang) berada diatas nilai *Threats* (ancaman) dengan total selisih sebesar 0,07 dan nilai *Strength* (kekuatan) berada diatas nilai *Weakness* (kelemahan) dengan total selisih sebesar 1,44. Hal ini dapat dikatakan bahwa Teras Lawar, terkait produk *clothing line* “LAWAR!!” sudah mampu memaksimalkan faktor-faktor kekuatan yang ada untuk meminimalisir kelemahan serta menghadapi ancaman maupun tantangan dari luar.

SPACE Matrix

Tabel 9. Matriks SPACE

POSISI STRATEGIS INTERNAL		Rati ng	POSISI STRATEGIS EKSTERNAL		Rati ng
Kekuatan Keuangan (Financial Strength - FS)			Stabilitas Lingkungan (Environmental Stability - ES)		
Nama <i>brand</i> yang unik	4	3.6	-2.3	Kegiatan distribusi/penyaluran barang ke tangan konsumen	-1
Produk bervariasi	4			Peminjaman modal kerja	-2
Packaging aman	4			Peraturan ijin usaha (SOP) yang kurang fleksibel	-2
Media pemasaran kreatif	4			Tingkat suku bunga bank	-2
Kualitas produk yang baik	3			Persaingan usaha yang semakin ketat	-2
Menambah <i>value</i>	4			Pasokan bahan baku	-3
Harga terjangkau	2			Kondisi alam (demografi)	-4
Memahami kebutuhan dan keinginan pasar	2				
Menguasai pangsa pasar	2				
Total Average	3.6			Total Average	-2.3
Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage - CA)		Rati ng	Kekuatan Industri (Industry Strength - IS)		Rati ng
Keterbatasan modal usaha	-4	-2.8	3.0	Dukungan masyarakat yang besar	4
Ketergantungan bahan baku	-3			Target pasar lebih didominasi oleh anak muda di Pontianak	3
Kapasitas Produksi	-2			Prestasi dibidang industri ekonomi kreatif	3
Kemunculan usaha <i>clothing line</i> pesaing	-3			Pertumbuhan pasar yang baik terhadap minat produk oleh-oleh khas Pontianak	4
Diversifikasi pasar	-2			Teknologi semakin canggih dan media penyampaian informasi semakin beragam	3
				Kondisi lingkungan usaha yang kondusif	2
				Dukungan dari pemerintah	2
Total Average	-2.8			Total Average	3.0

(Sumber: Data Olahan Matriks SPACE, 2019)

Tabel 6. Matriks SWOT

	KEKUATAN (STRENGTH - S)	KELEMAHAN (WEAKNESS - W)
1.	Nama <i>brand</i> yang unik	Keterbatasan modal usaha
2.	Harga terjangkau	Ketergantungan bahan baku
3.	Kualitas produk yang baik	Kapasitas produksi
4.	Produk bervariasi	Kemunculan usaha <i>clothing line</i> pesaing
5.	<i>Packaging</i> aman dan mudah dibawa	Diversifikasi pasar belum maksimal
6.	Media pemasaran yang kreatif	
7.	Paham keinginan dan kebutuhan pasar	
8.	Menguasai pangsa pasar	
9.	Menambah <i>value</i> yang lain	
PELUANG (OPPORTUNITIES - O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Dukungan masyarakat cukup besar	Meningkatkan serta memelihara kualitas produk dan mutu pelayanan konsumen (S3, S4, S5, S7, O1, O4, O5)	Fokus mengembangkan riset pasar untuk mengetahui apa yang sedang menjadi tren di pasaran agar <i>brand</i> “LAWAR!!” selangkah lebih maju dari pesaing (W1, W4, O2, O4, O5)
Target pasar lebih dominan kepada anak muda di Pontianak	Membangun hubungan baik dengan komunitas anak muda daerah untuk melestarikan budaya setempat melalui promosi "cintailah produk lokal / dalam negeri (S6, S8, S9, O1, O2)	Membentuk kerja sama dengan <i>supplier</i> kain kaos yang berada di wilayah Kalimantan Barat dan sekitarnya (W1, W2, O4, O6, O7)
Prestasi dibidang industri ekonomi kreatif	Meningkatkan ide yang unik dan inovatif terhadap produk maupun kegiatan UMKM Teras Lawar itu sendiri dalam mencapai prestasi dimata dunia (S1, S4, S5, S7, S8, O3, O7)	Menaikkan penjualan produk yang sudah ada dengan menciptakan produk baru yang masih berkaitan dengan produk sebelumnya (W5, O1, O4, O6)
Pertumbuhan pasar yang baik terhadap produk oleh-oleh khas Pontianak	Memperkenalkan <i>brand</i> “LAWAR!!” secara luas sebagai salah satu produk <i>fashion</i> lokal yang mampu bersaing (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, O3, O4, O5, O6, O7)	Meningkatkan nilai (<i>value</i>) produk dengan memanfaatkan ide pembagian produk berdasarkan kelas premium dan standar (W3, W5, O1, O2, O4, O5)
Teknologi semakin canggih dan media penyampaian informasi semakin beragam	Memaksimalkan penyebaran informasi terkait produk <i>brand</i> “LAWAR!!” disertai dengan konten video dan foto yang berkaitan dengan budaya kota Pontianak (S1, S6, S7, O5, O7)	Memaksimalkan kegiatan promosi lewat Internet salah satunya melalui aplikasi yang banyak digunakan oleh generasi milenial (W1, O1, O2, O3, O5, O7)
Adanya dukungan dari pemerintah	Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat dan juga sumber inspirasi bagi pelaku industri lokal / nasional (S6, S7, S8, O5, O7)	
Kondisi lingkungan usaha yang kondusif		

Tabel 6. Matriks SWOT (Lanjutan)

		KEKUATAN (STRENGTH - S)	KELEMAHAN (WEAKNESS - W)
1.		Nama <i>brand</i> yang unik	Keterbatasan modal usaha
2.		Harga terjangkau	Ketergantungan bahan baku
3.		Kualitas produk yang baik	Kapasitas produksi
4.		Produk bervariasi	Kemunculan usaha <i>clothing line</i> pesaing
5.		<i>Packaging</i> aman dan mudah dibawa	Diversifikasi pasar belum maksimal
6.		Media pemasaran yang kreatif	
7.		Paham keinginan dan kebutuhan pasar	
8.		Menguasai pangsa pasar	
9.		Menambah <i>value</i> yang lain	
10.			
11.			
		STRATEGI ST	STRATEGI WT
ANCAMAN (THREATS - T)			
1.	Peminjaman modal kerja	Konsisten berkontribusi pada sektor ekonomi kreatif dalam melestarikan budaya lokal untuk mendapatkan <i>reward</i> berupa penghargaan dari pemerintah dan peminjaman modal untuk mengembangkan produk (S7, S8, S9, T1)	Menambah agen reseller diluar kota untuk memperluas distribusi pemasaran dan meningkatkan penjualan produk <i>brand</i> "LAWAR!!" (W1, T5)
2.	Peraturan SOP atas ijin usaha kurang fleksibel	Menambah SDM yang memiliki pengetahuan manajemen perkantoran, notaris, dan segala persyaratan serta peraturan ijin usaha yang berlaku (S9, T2)	Mengikuti setiap pameran produk lokal yang diadakan pemerintah setempat (W5, T3)
3.	Persaingan usaha yang semakin ketat	Mengembangkan acara atau kegiatan yang bekerja sama dengan komunitas anak muda di Pontianak untuk sekaligus mempromosikan <i>brand</i> "LAWAR!!" (S6, S7, S8, S9, T3)	Mencari dan menambah kerja sama dengan pemasok lokal yang memiliki kualitas bahan terbaik untuk menghemat waktu, tempat dan biaya yang besar (W2, T6)
4.	Tingkat suku bunga	Menggunakan sistem transaksi <i>online</i> untuk memudahkan penyaluran barang ke konsumen dengan efisien waktu dan tempat (S3, S5, S6, T5)	Menambahkan sistem perhitungan <i>forecast</i> (ramalan) untuk mengetahui total kapasitas produksi yang diperlukan secara akurat (W1, W3, T4, T6)
5.	Kegiatan distribusi/penyaluran barang ke tangan konsumen	Membuat program "Aku Lawar Aku Bange" dengan format perlombaan video pendek terkait promosi budaya lokal maupun <i>brand</i> , kemudian dibagikan melalui media sosial dan pemenangnya akan diberikan hadiah (S6, S7, S8, S9, T3)	
6.	Pasokan bahan baku	Melaksanakan undian kupon potongan belanja setiap bulan (S2, S6, S7, T4)	
7.	Kondisi alam (demografi)	Membuat perjanjian secara terbuka antara keterlibatan pemilik usaha dengan pemasok agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan bersama (S3, S4, S7, S8, S9, T6)	

(Sumber: Data Olahan Matriks SWOT, 2019)

Jika posisi perusahaan telah diketahui, maka dapat ditentukan alternatif pemilihan strateginya. Berdasarkan tabel 9. matriks SPACE, maka dapat disimpulkan bahwa:

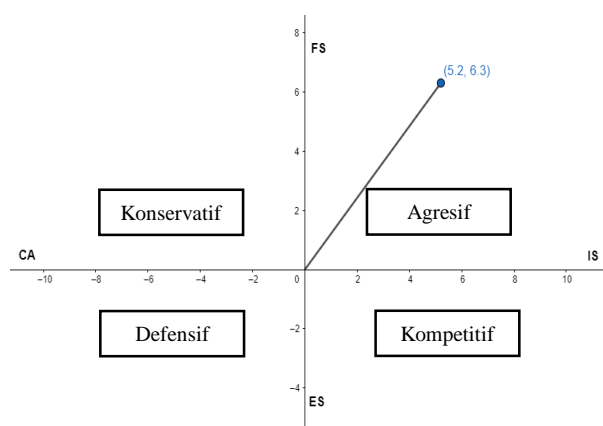
- Total FS *Average* adalah 3,6
- Total IS *Average* adalah 3,0
- Total ES *Average* adalah -2,3
- Total CA *Average* adalah -2,8

Telah diketahui bilangan vektor arahnya, yaitu :

Vektor arah Y : $FS - ES = 3,6 - (-2,3) = 1,3$

Vektor arah X : $IS - CA = 3,0 - (-2,8) = 0,2$

Sehingga, pada matriks SPACE telah diketahui posisi unit usaha *brand* “LAWAR!!” berada di kuadran I, yaitu kuadran Strategi Agresif.



Gambar 3. Grafik Matriks *SPACE* (Sumber: Data Olahan Matriks *SPACE*, 2019)

Grand Strategy Matrix

Pada pengolahan data tahap pencocokan menggunakan metode ini, terdapat dua faktor penyusun yang penting, yaitu *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dimana keduanya merupakan dasar dalam mengetahui strategi bisnis menggunakan metode matriks *Grand Strategy*. Berikut hasil total keseluruhan nilai faktor-faktor penyusun matriks EFE dan IFE :

Faktor EFE : (Peluang + Ancaman)

$$= 1.69 + 1.62$$

$$= 3.31$$

Faktor IFE : (Kekuatan + Kelemahan)

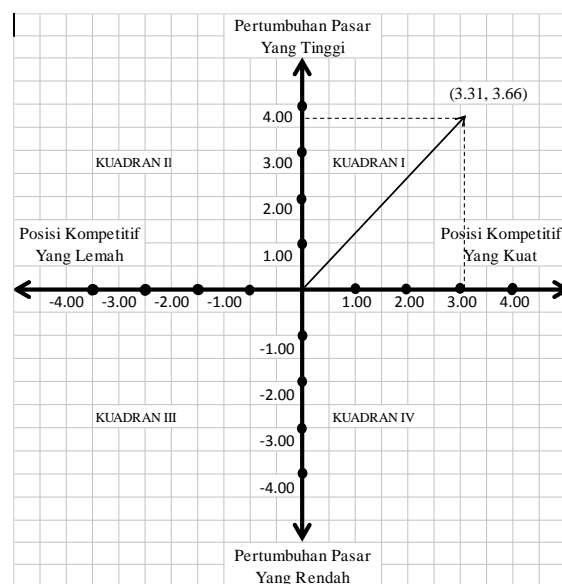
$$= 2.55 + 1.11$$

$$= 3.66$$

Dari hasil grafik matriks *Grand Strategy* pada gambar 4. menunjukkan bahwa posisi unit usaha *brand* “LAWAR!!” berada di kuadran I, dimana posisi kompetitif yang kuat dengan pertumbuhan pasar yang tinggi. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *brand* “LAWAR!!” sebaiknya lebih memperhatikan

faktor-faktor penunjang keberhasilan (faktor eksternal dan internal) *brand* tersebut, agar unit usaha dari *brand* “LAWAR!!” dapat menghadapi pertumbuhan pasar yang tinggi, diikuti oleh era persaingan bisnis yang kuat. Sebagai salah satu cara adalah menetapkan strategi-strategi yang efektif, sesuai dengan kemampuan perusahaan dan kemampuan pasar.

Namun, tidak semua alternatif strategi dapat diterapkan, baik secara bersamaan ataupun bertahap. Semua tergantung pemilik usaha dan tim manajerial dari *brand* “LAWAR!!” yang memilih alternatif strategi mana yang dapat diterapkan dan cocok dengan kondisi nyata.



Gambar 4. Grafik Matriks *Grand Strategy* (Sumber: Data Olahan Matriks *SPACE*, 2019)

d. Decision Stage

Pada tahapan ketiga atau tahapan terakhir dari sistematisa perumusan strategi bisnis, terdapat beberapa alternatif strategi pilihan yang dihasilkan pada tahap sebelumnya dan dapat disertakan ke dalam tabel QSPM, meskipun tidak semua alternatif strategi dimasukkan ke dalam tabel. Tabel QSPM ini bertujuan untuk memudahkan dalam melihat mana alternatif strategi yang memiliki Total Nilai Daya Tarik (TAS) tertinggi, ini mengindikasikan bahwa alternatif strategi tersebut lebih menarik untuk dipertimbangkan terkait semua faktor internal dan eksternal yang relevan, sehingga dapat memengaruhi keputusan strategis. Berikut hasil alternatif-alternatif strategi yang disertakan ke dalam tabel QSPM dibawah ini :

Tabel 12. Tabel QSPM terkait *Brand* “LAWAR!!”

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	<i>Alternative Strategy</i>									
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Integrasi Horizontal		Diversifikasi Konsentrik	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Eksternal											
<i>Opportunities</i>											
Pertumbuhan pasar yang baik terhadap minat produk oleh-oleh khas Pontianak	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Target pasar lebih cenderung kepada anak muda di Pontianak	0.10	2	0.19	3	0.29	2	0.19	2	0.19	2	0.19
Teknologi semakin canggih dan media penyampaian informasi semakin beragam	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	4	0.31	2	0.16
Kondisi lingkungan usaha yang kondusif	0.07	2	0.15	2	0.15	1	0.07	2	0.15	1	0.07
Dukungan masyarakat cukup besar	0.09	1	0.09	3	0.26	2	0.18	3	0.26	2	0.18
Prestasi dibidang industri ekonomi kreatif	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Adanya dukungan dari pemerintah	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
<i>Threats</i>											0.00
Tingkat suku bunga bank	0.08	2	0.17	2	0.17	3	0.25	3	0.25	3	0.25
Peraturan ijin usaha (SOP) yang kurang fleksibel	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.17	2	0.17	2	0.17
Peminjaman modal kerja	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Pasokan bahan baku	0.08	3	0.25	3	0.25	4	0.33	3	0.25	4	0.33
Kondisi alam (demografi)	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Kegiatan distribusi/penyaluran barang ke tangan konsumen	0.08	3	0.25	3	0.25	2	0.17	3	0.25	3	0.25
Persaingan usaha yang semakin ketat	0.08	3	0.25	3	0.25	4	0.34	3	0.25	3	0.25
	1.0		2.30		3.04		2.97		3.12		2.79
Internal											
<i>Strength</i>											
Nama <i>brand</i> yang unik	0.10	4	0.39	3	0.29	2	0.20	4	0.39	4	0.39
Harga yang terjangkau	0.09	4	0.37	3	0.28	2	0.18	4	0.37	4	0.37
Kualitas produk yang baik	0.09	4	0.37	3	0.28	4	0.37	4	0.37	4	0.37
Produk bervariasi	0.09	3	0.28	3	0.28	4	0.38	4	0.38	4	0.38
<i>Packaging</i> aman dan mudah dibawa	0.09	3	0.28	3	0.28	4	0.37	3	0.28	4	0.37
Media pemasaran yang kreatif	0.09	4	0.34	4	0.34	2	0.17	4	0.34	4	0.34
Memahami keinginan dan kebutuhan pasar (konsumen)	0.09	4	0.34	4	0.34	3	0.26	4	0.34	4	0.34
Menguasai pangsa pasar	0.08	4	0.34	4	0.34	3	0.25	4	0.34	4	0.34
Menambah value yang lain	0.07	4	0.27	2	0.14	4	0.27	4	0.27	4	0.27
<i>Weakness</i>											0.00
Diversifikasi pasar belum maksimal	0.07	3	0.22	4	0.29	2	0.14	2	0.14	4	0.29
Banyaknya muncul usaha <i>clothing line</i> di kota Pontianak	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Keterbatasan modal usaha	0.11	2	0.23	2	0.23	4	0.46	3	0.34	3	0.34
Kapasitas produksi	0.10	3	0.29	2	0.20	4	0.39	2	0.20	3	0.29
Ketergantungan bahan baku	0.11	3	0.32	2	0.22	4	0.43	2	0.22	3	0.32
Total	1.0		3.98		3.43		3.98		3.91		4.35
Total Keseluruhan			6.28		6.47		6.95		7.02		7.14

(Sumber: Data Olahan Matriks QSPM, 2019)

5. Kesimpulan

Dari hasil QSPM dapat disimpulkan bahwa, “Diversifikasi Konsentrik” merupakan alternatif strategi yang memiliki total nilai terbesar diantara alternatif strategi lainnya, yaitu sebesar 7,14. Berikut terdapat langkah-langkah strategi yang dapat diterapkan oleh unit usaha *brand* “LAWAR!!” untuk mengatasi dan mengurangi risiko berkaitan dengan lini produk yang sempit, yaitu :

- a. *Survey*, melakukan peninjauan secara berkala setiap tiga bulan sekali untuk mengantisipasi langkah selanjutnya dan mengetahui tren pasar yang sedang *booming* terhadap *fashion* maupun *clothing line*. Contoh : memaksimalkan peran media sosial (*Instagram*) untuk berinteraksi dengan konsumen ataupun masyarakat luas.
- b. Daya Tarik Industri, yaitu menguji apakah produk / bisnis yang baru memiliki nilai pengaruh yang besar dan posisi yang kuat di industri *fashion (clothing line)* secara konsisten, sehingga bisa mendatangkan investasi dari berbagai pihak yang mendukung kerja sama dengan *brand* “LAWAR!!”.
- c. Daya Saing Perusahaan, yaitu menguji apakah perusahaan ataupun *brand* kompetitor berada diposisi terdepan dari *brand* “LAWAR!!”, sehingga bisa dijadikan pacuan untuk memotivasi orang-orang yang terlibat dalam pengembangan bisnis tersebut.
- d. Biaya Masuk Bisnis / Produk Baru, yaitu dengan menguji apakah biaya yang dikeluarkan (seperti misalnya, biaya produksi, biaya transportasi, dan biaya promosi) terkait produk / bisnis baru membebani potensi keuntungan bagi unit usaha dimasa depan.
- e. Bisnis dan Produk Baru, yaitu terkait perencanaan pengembangan bisnis dan produk yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya di kota Pontianak, selain itu memanfaatkan momen seperti Hari Raya Idul Fitri, dan lain-lain. Langkah ini diharapkan membantu *brand* “LAWAR!!” agar tidak ketinggalan dan bertahan lebih lama. Pembuatan produk-produk yang disarankan, antara lain :

- Botol minuman berbentuk *tumbler* yang sekarang cukup digemari oleh masyarakat luas atau mug dengan tulisan maupun logo *brand* “LAWAR!!” yang tertera di produknya.
- *Note* (buku catatan) berukuran kecil atau sedang, dengan desain cover yang estetik dan unik, tetapi tidak meninggalkan khas dari *brand* “LAWAR!!” itu sendiri.
- *Merchandise* oleh-oleh yang berukuran kecil seperti gantungan kunci, gantungan tas, pin, dan lain-lainnya.
- *Goody Bags* (kantung belanjaan ramah lingkungan), ini bisa membantu dalam mengurangi limbah plastik di dunia. Dengan konsep *Go Green* dan cintai produk lokal, *brand* “LAWAR!!” dapat menambahkan tulisan #KamekLAWAR yang menjadi *hashtag* andalan *brand* tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- [1]David, Fred, R. 2006. *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep, Ed.10*. Salemba Empat: Jakarta.
- [2]David, Fred. R. 2011. *Strategic Management Concepts & Cases*. Pearson Academic: 14th edition.
- [3]Pearce, John. A dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategik Jilid 1*. Binarupa Aksara Publisher: Tangerang.
- [4]Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka: Jakarta.
- [5]Sofjan, Assauri. 2013. *Manajemen Pemasaran, Ed.1 Cet.12*. Rajawali Press: Jakarta.
- [6]Sofyan, Iban. 2015. *Teknik Penyusunan Manajemen Strategi Pemerintah dan Usaha*. Graha Ilmu: Yogyakarta..
- [7]Sujarweni, V. Wiratna. 2014. *Metodologi Penelitian*. Pustaka Baru Press: Yogyakarta.
- [8]Sunnyoto, Danang. 2012. *Dasar-dasar Manajemen Pemasaran*. CAPS: Yogyakarta.
- [9]Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Biografi

Uray Amalia Anggita, lahir di Pontianak, Indonesia, pada tanggal 20 Agustus 1996. Anak pertama dari pasangan suami istri bapak Uray Ferhansyah dan ibu Lenny Marlina. Peneliti bertempat tinggal di jalan Merdeka Gg. Kasuari 1 No. 56 RT/RW 005/002 kelurahan Mariana, kecamatan Pontianak Kota, Kota Pontianak. Pendidikan yang telah ditempuh peneliti selama ini, yaitu SD Swasta Bawamai Pontianak lulus pada tahun 2008, dilanjutkan ke SMP Negeri 11 Pontianak lulus pada tahun 2011, kemudian di SMA Negeri 07 Pontianak lulus tahun 2014 dan sejak tahun 2014 peneliti telah menjadi mahasiswa di jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Tanjungpura dan berhasil menyelesaikan pendidikannya. Peneliti menerima gelar sarjana teknik (S.T) dari Universitas Tanjungpura pada tahun 2019.