

**Usulan Strategi Untuk Meningkatkan Penjualan Jasa Konveksi Dengan Metode  
QSPM  
(Studi Kasus: CV. X)**

***Proposed Strategic to Improve Sales of Convection Service with QSPM Methods  
(Case Study: CV. X)***

**Melina Hermawan dan Nicholas Jannes**  
Jurusan Teknik Industri - Fakultas Teknik  
Universitas Kristen Maranatha

E-mail: \_\_\_\_\_, [nicholasjannes@gmail.com](mailto:nicholasjannes@gmail.com)

***Abstrak***

*CV. X adalah perusahaan konveksi dan sablon di Bandung. Dari tahun 2011 s/d 2014 perusahaan mengalami penurunan penjualan rata - rata sebesar 11,43% pertahunnya.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui segmentasi pasar, targeting, dan positioning (STP) bagi perusahaan. Serta menentukan srategi alternatif yang terbaik bagi perusahaan.*

*Penelitian ini mengembangkan STP, Variabel 6P, dan Konsep 10 Sektor Lingkungan Eksternal Organisasi yang dikembangkan untuk mewawancarai pemilik perusahaan. responden berjumlah 36. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh.*

*Kuesioner penelitian bagian 1, diolah untuk mengetahui STP yang tepat. Data dari kuisisioner bagian 2, digunakan untuk input dari pengujian hipotesis ketidakpuasan yang nantinya akan menjadi input dari Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, sebagai kekuatan dan kelemahan. Hasil dari wawancara menjadi input dari External Factor Evaluation (EFE) Matrix, berupa peluang dan ancaman perusahaan. Kemudian hasil IFE dan EFE menjadi input dari IE Matrix, di mana posisi perusahaan dapat diketahui. Serta menjadi input dari SWOT Matrix untuk mendapatkan strategi. Dari hasil pengolahan IE Matrix dan SWOT Matrix, maka diperoleh beberapa strategi Intensif. Strategi terbaik didapatkan berdasarkan Total Attractive Score (TAS) terbesar, dari pengolahan QSPM.*

*Strategi intensif terbaik berdasarkan TAS terbesar, yakni adalah Product Development. Usulan yang diberikan untuk perusahaan yang mempertimbangkan SWOT, serta STP, dan Uji Hipotesis.*

***Kata Kunci : Strategi Intensif, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), & Uji Hipotesis***

***Abstract***

*CV. X is the convection and screen printing company at Bandung. From 2011 until 2014, the income is getting down amount of 11,43% every year.*

*This research is aims to determined the right market segmentation, targeting, and positioning (STP) for company. And to determine the best alternative strategy for company.*

*This research develop the concept of STP, variable 6P, and the concept of 10 sector external environment of organization use to be basic of the interview to owner of the company. The respondens are 36. The sampling techniques were used to be is saturated sampling.*

*The first part of questionnaire, use to determined the right STP. Data from second part of questionnaire, use to be an input to Hypothesis test, that will be input to IFE Matrix, as Strengths and Weaknesses. The result from interview will become an input to EFE Matrix, as Opportunities and Threats. Result from IFE and EFE will become input to IE Matrix, where the position of company will be known here. Than become input for SWOT Matrix to get the strategy. The best Strategy obtained based on most of Total Attractive Score (TAS), from QSPM result.*

*The best Intensive Strategy from most of Total Attractive Score (TAS) is Product Development. The proposal from writter to company that consider about SWOT, and STP, and Hypothesis test.*

***Keywords : Intensive Strategies Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), & Hypothesis test.***

## 1. Pendahuluan

CV. X adalah perusahaan konveksi dan sablon yang berada di Jl. Baturahayu, terusan Buah Batu, Bandung. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2008 hingga sekarang. Perusahaan ini menerima pesanan pembuatan produk seperti *t-shirt*, jaket, *sweter*, *hoodie*, *varsity*, kemeja, *poloshirt*, celana denim, *chino*, tas *goodiebag*, dan sebagainya. Untuk keperluan *event*, organisasi, dan lain - lain. CV. X mengalami penurunan penjualan mulai dari tahun 2011 s/d 2014 dengan rata - rata sebesar 11,43% setiap tahunnya.

### 1.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah :

1. Untuk menganalisa tingkat kepuasan konsumen terhadap jasa pembuatan produk yang dihasilkan perusahaan.
2. Menganalisa *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)* perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal.
3. Untuk mengidentifikasi *Segmentation, Targeting, & Positioning (STP)* seperti apa yang cocok untuk perusahaan.
4. Memberikan usulan upaya bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan.

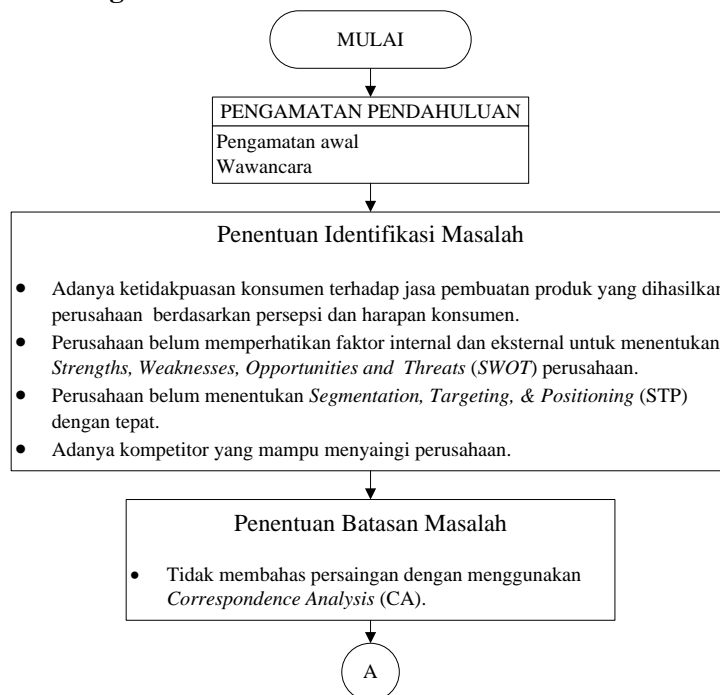
## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Tahap - Tahap Perencanaan Strategi (5, 51)

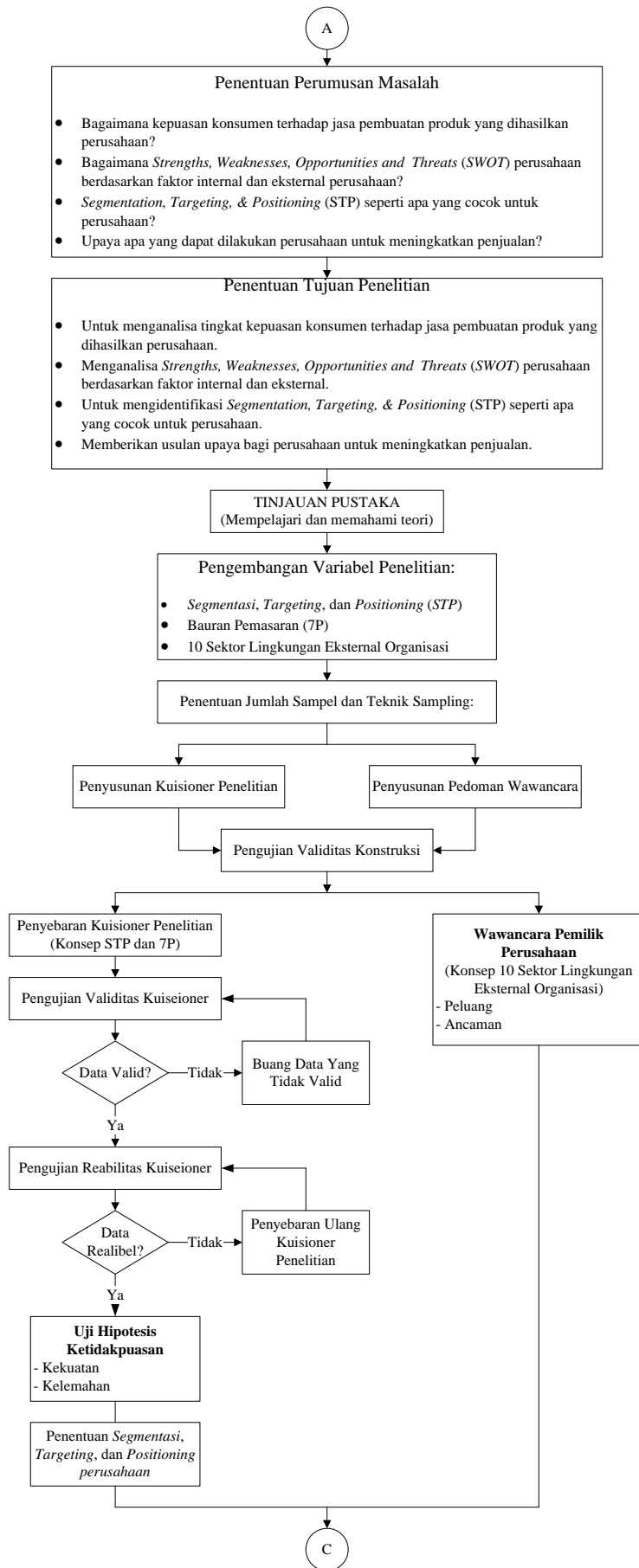
Dalam menjalankan usahanya mengemukakan bahwa penyusunan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*Three Stage*) kerangka kerja dengan matrik-matrik sebagai model analisisnya. Berikut ini adalah tiga tahapan strategi perusahaan yang adalah sebagai berikut:

1. Tahap 1 (*Input Stage*) : *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix & External Factor Evaluation (EFE) Matrix*
2. Tahap 2 (*Matching Stage*) : *Internal – External (IE) Matrix & SWOT Matrix*
3. Tahap 3 (*Decision Stage*) : *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

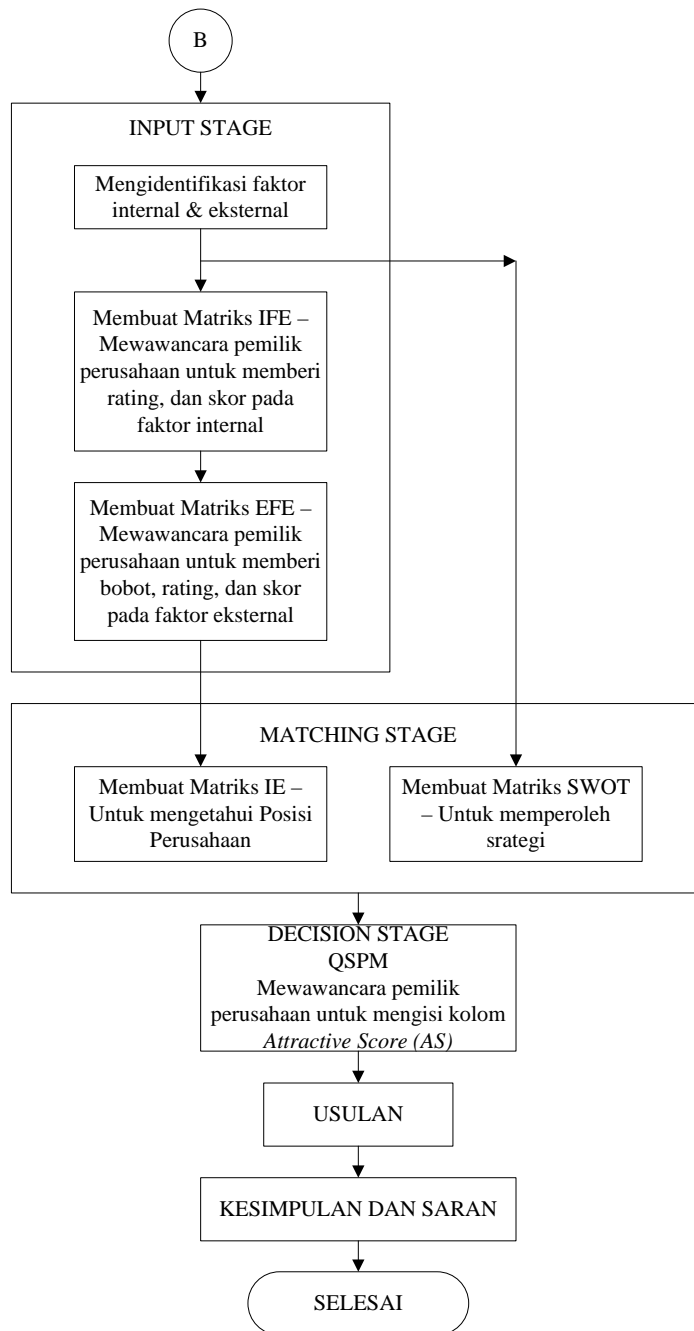
## 3. Metodologi Penelitian



Gambar 1 - Flowchart Penelitian



Gambar 1 (Lanjutan) - Flowchart Penelitian



Gambar 1 (Lanjutan) - Flowchart Penelitian

#### A. Penentuan Variabel Penelitian

Pengidentifikasi variabel ini didasarkan pada, *Product, Price, Promotion, People, Process, and Physical Evidence* (6P), 10 sektor lingkungan organisasi, dan segmentasi pasar bisnis.

Berikut adalah cara penentuan variabel penelitian :

##### A. *Segmentasi, Targeting, dan Positioning* (STP)

Untuk dapat mengetahui *Segmentasi, Targeting, dan Positioning* (STP) yang tepat bagi perusahaan, maka dilakukan penyebaran kuesioner penelitian dengan variabel pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 1 - Kisi – Kisi Data Responden Berdasarkan Segmentasi

<b>Demografi</b>	Pekerjaan
<b>Geografi</b>	Tempat Tinggal
<b>Psikografi</b>	Cara Pembayaran yang Diminati
<b>Tingkah Laku</b>	Alasan Membeli Produk
	Barang yang Sering Dipesan
	Bank yang Digunakan Untuk Bertransaksi
	Cara Mendapatkan Info Perusahaan
	Dilakukan Ketika Menerima Produk Cacat
<b>Lain - lain</b>	Pernah berlangganan dengan perusahaan sejenis
	Keunggulan dari perusahaan lain

B. Bauran Pemasaran (6P)

Variabel 6P ini digunakan untuk mengukur kepuasan konsumen terhadap perusahaan dengan menggunakan Uji Hipotesis. Kepuasan konsumen terhadap variabel – variabel merupakan kekuatan, sedangkan ketidakpuasan konsumen terhadap variabel merupakan kelemahan dari perusahaan.

Tabel 2 - Kisi – Kisi Instrumen Kuesioner

FAKTOR	No.	ATRIBUT
Product	1	Keberagaman produk yang dapat dibuat / dipesan
	2	Keberagaman kain yang tersedia untuk membuat produk
	3	Kualitas jahitan yang baik
	4	Kualitas sablon / bordir yang baik
	5	Kualitas bordir yang baik
	6	Kesesuaian ukuran dengan yang dipesan
	7	Kesesuaian model dengan yang dipesan
	8	Kesesuaian bahan dengan yang dipesan
	9	Kesesuaian warna sablon dengan yang dipesan
	10	Kesesuaian gambar sablon dengan yang dipesan
	11	Kerapihan kemasan produk saat sampai ke konsumen
Price	12	Harga yang sesuai dengan kualitas produk yang dibuat
	13	Adanya potongan harga apabila memesan dengan jumlah tertentu
	14	Pembayaran dapat dicicil
Promotion	15	Media promosi dengan menggunakan media elektronik
Process	16	Kemudahan proses pemesanan (by phone, by email, dsb...)
	17	Kemudahan proses pembayaran (Kartu Kredit, Giro, Cek, dsb..)
	18	Kemudahan proses pengiriman (Barang dapat dikirim ke berbagai tempat)
	19	Kepastian waktu lama pembuatan produk
People	20	Pekerja sedia dan siap membantu bila ada masalah / keluhan
	21	Keramahan Pekerja dalam melayani pelanggan
	22	Pekerja dapat memberikan saran <i>design / bahan</i> untuk produk yang dipesan
Physical Evidence	23	Identitas perusahaan yang jelas
	24	Adanya garansi bila ada barang yang cacat

C. 10 Sektor Lingkungan Eksternal Organisasi

Untuk mengetahui faktor – faktor apa saja yang merupakan peluang dan ancaman, maka penulis melakukan wawancara terhadap pihak internal perusahaan. Variabel pertanyaan wawancara disusun berdasarkan teori 10 sektor lingkungan eksternal organisasi.

Tabel 3 - Kisi – Kisi Instrumen Wawancara

Sektor	Atribut	Pertanyaan
Industri	Competitors	Bagaimana pendapat anda tentang kelebihan dari pesaing yang anda ketahui?
	Competitiveness	Bagaimana pendapat anda tentang kekurangan dari pesaing yang anda ketahui?
	Related Industries	Bagaimana tingkat peluang menjalin kerjasama antara perusahaan konveksi dengan perusahaan lain?
Raw Material	Suppliers	Bagaimana pengaruh persaingan supplier terhadap industri konveksi?
Human Resource	Labor Market	Bagaimana tentang ketersediaan pekerja trampil khususnya dalam bidang industri konveksi?
	Unionization	Apakah pekerja yang masuk ke dalam perserikatan pekerja mempengaruhi kinerja pekerja tersebut?
Financial Resource	Banks	Bagaimana pendapat anda tentang tingkat kesulitan melakukan pinjaman modal dari bank?
	Saving and loans	Bagaimana pendapat anda tentang suku bunga pinjaman yang diberikan oleh bank?
Market	Clients	Bagaimana pendapat anda tentang tingkat loyalitas konsumen pada industri konveksi?
	Potential user of product and service	Bagaimana pendapat anda tentang perkembangan jumlah potential user industri konveksi?
Technology	Techniques of production	Bagaimana pendapat anda tentang perkembangan teknik produksi industri konveksi?
Economic Condition	rate of investment	Apakah banyak investor yang tertarik untuk menanamkan modal pada industri konveksi?
	Economics	Apakah ada pengaruh dari kenaikan harga BBM kepada industri konveksi?
Government	Federal laws and regulation	Bagaimana pendapat anda tentang proses perizinan usaha industri konveksi?
	Taxes	Bagaimana pendapat anda tentang kebijakan pemerintah terhadap pajak untuk industri konveksi?
Social Cultural	Values	Bagaimana pengaruh trend fashion terhadap industri konveksi?
International	Exchange rate	Apakah nilai tukar Rupiah terhadap Dollar AS berpengaruh terhadap industri konveksi?

#### 4. Pembahasan

##### 4.1 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis ini membandingkan t hitung dengan t tabel. Berikut adalah uji hipotesis yang dilakukan:

Tabel 4 - Uji Hipotesis (konsumen akhir)

No. Pernyataan	Performasi		Kepentingan		F Hitung	Keputusan	Sp	t Hitung	Keputusan	Kesimpulan
	$\bar{X}_1$	$S_1^2$	$\bar{X}_2$	$S_2^2$						
1	3,13	0,34	3,50	0,59	1,75	Seragam	0,681	-2,240	Tolak Ho	Tidak Puas
2	3,08	0,50	3,17	0,70	1,39	Seragam	0,776	-0,437	Terima Ho	Puas
3	2,46	0,66	3,58	0,58	1,13	Seragam	0,788	-5,809	Tolak Ho	Tidak Puas
4	3,08	0,41	3,63	0,49	1,21	Seragam	0,672	-3,280	Tolak Ho	Tidak Puas
5	3,13	0,34	3,54	0,51	1,51	Seragam	0,651	-2,605	Tolak Ho	Tidak Puas
6	2,63	0,58	3,71	0,46	1,24	Seragam	0,721	-6,112	Tolak Ho	Tidak Puas
7	3,25	0,53	3,63	0,49	1,07	Seragam	0,716	-2,130	Tolak Ho	Tidak Puas
8	3,13	0,54	3,42	0,58	1,09	Seragam	0,748	-1,586	Terima Ho	Puas
9	3,17	0,48	3,38	0,58	1,20	Seragam	0,727	-1,166	Terima Ho	Puas
10	3,04	0,36	3,42	0,58	1,63	Seragam	0,686	-2,223	Tolak Ho	Tidak Puas
11	2,67	0,56	3,08	0,83	1,47	Seragam	0,835	-2,030	Tolak Ho	Tidak Puas
12	2,42	0,58	3,33	0,64	1,09	Seragam	0,781	-4,774	Tolak Ho	Tidak Puas
13	3,04	0,62	3,33	0,64	1,02	Seragam	0,794	-1,494	Terima Ho	Puas
14	3,08	0,65	3,08	0,65	1,00	Seragam	0,809	-0,005	Terima Ho	Puas
15	2,46	0,51	3,38	0,49	1,03	Seragam	0,708	-5,265	Tolak Ho	Tidak Puas
16	3,13	0,54	3,38	0,65	1,21	Seragam	0,769	-1,322	Terima Ho	Puas
17	3,17	0,38	3,58	0,58	1,53	Seragam	0,694	-2,441	Tolak Ho	Tidak Puas
18	2,88	0,61	3,67	0,48	1,27	Seragam	0,740	-4,355	Tolak Ho	Tidak Puas
19	2,38	0,58	3,21	0,66	1,14	Seragam	0,785	-4,317	Tolak Ho	Tidak Puas
20	2,92	0,50	3,42	0,50	1,00	Seragam	0,710	-2,867	Tolak Ho	Tidak Puas
21	3,17	0,48	3,33	0,56	1,17	Seragam	0,723	-0,938	Terima Ho	Puas
22	3,13	0,54	3,21	0,66	1,23	Seragam	0,773	-0,439	Terima Ho	Puas
23	3,29	0,55	3,50	0,59	1,07	Seragam	0,755	-1,123	Terima Ho	Puas
24	3,13	0,54	3,42	0,58	1,09	Seragam	0,748	-1,586	Terima Ho	Puas

Tabel 5 - Uji Hipotesis (konsumen *reseller*)

No. Pernyataan	Performasi		Kepentingan		F Hitung	Keputusan	Sp	t Hitung	Keputusan	Kesimpulan
	$\bar{X}_1$	$S_1^2$	$\bar{X}_2$	$S_2^2$						
1	3,00	0,00	3,42	0,67	668,56	Tdk Seragam	-	-1,764	Tolak Ho	Tidak Puas
2	3,17	0,39	3,25	0,62	1,60	Seragam	0,711	-0,315	Terima Ho	Puas
3	2,00	0,74	3,83	0,39	1,90	Seragam	0,751	-6,563	Tolak Ho	Tidak Puas
4	3,08	0,29	3,50	0,67	2,34	Seragam	0,694	-1,614	Terima Ho	Puas
5	3,08	0,29	3,42	0,67	2,32	Seragam	0,692	-1,295	Terima Ho	Puas
6	2,67	0,65	3,67	0,49	1,32	Seragam	0,756	-3,555	Tolak Ho	Tidak Puas
7	2,92	0,29	3,67	0,49	1,71	Seragam	0,625	-3,226	Tolak Ho	Tidak Puas
8	2,92	0,67	3,58	0,67	1,00	Seragam	0,818	-2,192	Tolak Ho	Tidak Puas
9	3,08	0,29	3,75	0,45	1,57	Seragam	0,609	-2,944	Tolak Ho	Tidak Puas
10	3,08	0,29	3,67	0,49	1,71	Seragam	0,625	-2,509	Tolak Ho	Tidak Puas
11	2,75	0,62	3,25	0,75	1,21	Seragam	0,829	-1,621	Terima Ho	Puas
12	2,75	0,62	3,75	0,45	1,37	Seragam	0,733	-3,669	Tolak Ho	Tidak Puas
13	2,92	0,67	3,50	0,67	1,01	Seragam	0,819	-1,914	Tolak Ho	Tidak Puas
14	3,00	0,74	3,42	0,67	1,10	Seragam	0,839	-1,335	Terima Ho	Puas
15	2,50	0,52	3,67	0,49	1,06	Seragam	0,712	-4,403	Tolak Ho	Tidak Puas
16	3,00	0,43	3,67	0,49	1,15	Seragam	0,678	-2,644	Tolak Ho	Tidak Puas
17	3,08	0,29	3,67	0,49	1,71	Seragam	0,625	-2,509	Tolak Ho	Tidak Puas
18	3,00	0,60	3,58	0,51	1,17	Seragam	0,748	-2,097	Tolak Ho	Tidak Puas
19	2,50	0,90	3,33	0,65	1,39	Seragam	0,882	-2,540	Tolak Ho	Tidak Puas
20	3,00	0,85	3,42	0,51	1,66	Seragam	0,827	-1,354	Terima Ho	Puas
21	3,08	0,51	3,42	0,67	1,30	Seragam	0,769	-1,165	Terima Ho	Puas
22	3,00	0,43	3,25	0,62	1,46	Seragam	0,724	-0,928	Terima Ho	Puas
23	3,25	0,62	3,42	0,51	1,21	Seragam	0,754	-0,594	Terima Ho	Puas
24	3,08	0,67	3,67	0,49	1,36	Seragam	0,762	-2,058	Tolak Ho	Tidak Puas

Contoh perhitungan (Variabel 1(konsumen *reseller*)) :

➤ **UJI F** (Variabel 1(konsumen *reseller*))

$$F \text{ Hitung} = \frac{S_a^2}{S_b^2} \rightarrow S_a^2 \text{ harus} > \text{ dari } S_b^2$$

$$= \frac{S_a^2}{S_b^2} = \frac{S_2^2}{S_1^2} = \frac{0,67}{0,001} = 668,56$$

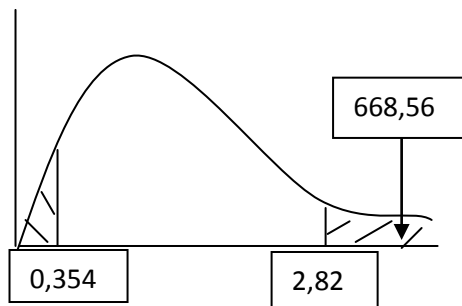
Struktur hipotesis  $\rightarrow H_0 = \sigma_1 = \sigma_2$  &  $H_1 = \sigma_1 \neq \sigma_2$

Taraf nyata  $\rightarrow \alpha = 0,05 \rightarrow \alpha/2 = 0,025$

$$v_1 = 12 - 1 = 11 \quad v_2 = 12 - 1 = 11$$

F Tabel  $\rightarrow F_{0,025} (11,11) \rightarrow 2,82$

$$F_{0,075} (11,11) \rightarrow \frac{1}{F_{0,025} (11,11)} = \frac{1}{2,82} = 0,354$$



Gambar 3 - Wilayah Kritis Kurva t

Kesimpulan :  $\sigma_1 \neq \sigma_2$

$$\text{Maka Rumus T Hitung} = \frac{[\bar{X}_1 - \bar{X}_2] - [\mu_1 - \mu_2]}{\sqrt{S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2}}$$

➤ **Uji T** (Variabel 1(konsumen *reseller*))

Struktur hipotesis →  $H_0 = \mu_1 = \mu_2$

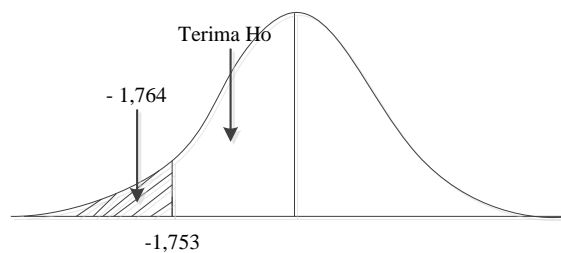
$H_1 = \mu_1 < \mu_2$

Taraf nyata →  $\alpha = 0,05$

$$v = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\left( \frac{S_1^2}{n_1} \right)^2 + \left( \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2} = \frac{\left[ \frac{0,001^2}{12} + \frac{0,67^2}{12} \right]^2}{\left( \frac{0,001^2}{12} \right)^2 + \left( \frac{0,67^2}{12} \right)^2} = 15$$

T<sub>Tabel</sub> → -1,753

$$T_{\text{Hitung}} = \frac{[\bar{X}_1 - \bar{X}_2] - [\mu_1 - \mu_2]}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} = \frac{[3 - 3,42] - [0]}{\sqrt{\frac{0,001^2}{12} + \frac{0,67^2}{12}}} = -1,764$$



Gambar 4 - Wilayah Kritis Kurva t

- Keputusan : -1,764 < -1,753 → Tolak  $H_0$
- Kesimpulan : Konsumen Tidak Puas

Dari Uji Hipotesis, dapat dilihat ketidakpuasan yang dirasakan konsumen. Ketidakpuasan konsumen ditunjukkan jika rata - rata tingkat performansi lebih kecil dibandingkan dengan tingkat kepentingan ( $t_{\text{Hitung}} < t_{\alpha}$ ) pada taraf nyata 0,05.

#### 4.2 Penyusunan Strategi Tahap 1 (*Input Stage*)

Tahap ini adalah tahap pengumpulan data awal untuk penyusunan strategi. Pengumpulan data pada tahap ini menggunakan alat analisis berupa *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matriks untuk menilai kemampuan perusahaan dalam merespon kekuatan serta kelemahan, dan *External Factor Evaluation* (EFE) Matriks untuk menilai kemampuan perusahaan dalam merespon peluang – ancaman.

##### 4.2.1 *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matriks

Nilai dari bobot pada tabel IFE diambil dari tingkat kepentingan kuesioner penelitian bagian kedua. Sedangkan nilai dari *rating* diambil berdasarkan tingkat performansi kuesioner penelitian bagian kedua. Setelah itu, nilai dari bobot dan rating akan diserahkan kepada pemilik perusahaan untuk dimintai persetujuan. Jika pemilik perusahaan berbeda pendapat terhadap nilai dari bobot dan rating, maka nilai yang diambil adalah nilai bobot dan rating dari pemilik perusahaan. Tahapan kerja matriks IFE, antara lain :

- Membuat daftar-daftar utama (*Critical Success Factor*) untuk kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) perusahaan yang didapatkan dari hasil uji Hipotesis.
- Memberi bobot (*weight*) masing-masing *Critical Success Factor* tadi dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus



sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan hasil yang didapatkan dari kuesioner bagian kedua, tentang tingkat kepentingan perusahaan.

- Menentukan *rating* (nilai) berdasarkan hasil yang didapatkan dari kuesioner bagian kedua, tentang tingkat performansi. Beri *rating* antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor. Skala *rating* ditentukan dengan memberikan skala mulai dari 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*). Variabel yang bersifat positif ( Variabel Kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 hingga +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata – rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif adalah kebalikannya. Sebagai contoh, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan pesaing, maka diberi nilai 1. Sedangkan, jika kelemahan perusahaan dibawah rata – rata pesaing, maka diberi nilai 4.
- Nilai bobot dan rating dari kuesioner bagian kedua, terlebih dahulu di serahkan kepada pemilik perusahaan. Bila pemilik perusahaan sependapat, maka nilai bobot dan rating diambil dari kuesioner bagian kedua. Jika pemilik perusahaan tidak sependapat, maka pemilik perusahaan yang memberi nilai dari masing – masing bobot dan rating.
- Kalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

Tabel 6 - *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matriks (konsumen akhir)

No.	Keterangan	Responden		Skor
		Bobot	Rating	
<b>Kekuatan</b>				
2	Keberagaman kain yang tersedia untuk membuat produk	0,039	2	0,077
8	Kesesuaian bahan dengan yang dipesan	0,042	3	0,125
9	Kesesuaian warna sablon dengan yang dipesan	0,041	3	0,124
13	Adanya potongan harga apabila memesan dengan jumlah tertentu	0,041	2	0,081
14	Pembayaran dapat dicicil	0,038	3	0,113
16	Kemudahan proses pemesanan (by phone, by email, dsb... )	0,041	3	0,124
21	Keramahan Pekerja dalam melayani pelanggan	0,041	4	0,163
22	Pekerja dapat memberikan saran design / bahan untuk produk yang dipesan	0,039	3	0,118
23	Identitas perusahaan yang jelas	0,043	4	0,171
24	Adanya garansi bila ada barang yang cacat	0,042	2	0,083
<b>Kelemahan</b>				
1	Keberagaman produk yang dapat dibuat / dipesan	0,043	2	0,085
3	Kualitas jahitan yang baik	0,044	3	0,131
4	Kualitas sablon / bordir yang baik	0,044	3	0,133
5	Kualitas bordir yang baik	0,043	3	0,130
6	Kesesuaian ukuran dengan yang dipesan	0,045	3	0,136
7	Kesesuaian model dengan yang dipesan	0,044	3	0,133
10	Kesesuaian gambar sablon dengan yang dipesan	0,042	3	0,125
11	Kerapihan kemasan produk saat sampai ke konsumen	0,038	3	0,113
12	Harga yang sesuai dengan kualitas produk yang dibuat	0,041	2	0,081
15	Media promosi dengan menggunakan media elektronik	0,041	2	0,082
17	Kemudahan proses pembayaran (Kartu Kredit, Giro, Cek, dsb..)	0,044	2	0,088
18	Kemudahan proses pengiriman (Barang dapat dikirim ke berbagai tempat)	0,045	3	0,134
19	Kepastian waktu lama pembuatan produk	0,039	1	0,039
20	Pekerja sedia dan siap membantu bila ada masalah / keluhan	0,042	2	0,083

Tabel 7 - *Internal Factor Evaluation (IFE) Matriks (konsumen reseller)*

Internal Factor Evaluation (12)				
No.	Keterangan	Responden		Skor
		Bobot	Rating	
<b>Kekuatan</b>				
2	Keberagaman kain yang tersedia untuk membuat produk	0,038	2	0,077
4	Kualitas sablon / bordir yang baik	0,041	3	0,124
5	Kualitas bordir yang baik	0,040	3	0,121
11	Kerapihan kemasan produk saat sampai ke konsumen	0,038	3	0,115
14	Pembayaran dapat dicicil	0,040	3	0,121
20	Pekerja sedia dan siap membantu bila ada masalah / keluhan	0,040	2	0,081
21	Keramahan Pekerja dalam melayani pelanggan	0,040	4	0,161
22	Pekerja dapat memberikan saran design / bahan untuk produk yang dipesan	0,038	3	0,115
23	Identitas perusahaan yang jelas	0,040	3	0,121
<b>Kelemahan</b>				
1	Keberagaman produk yang dapat dibuat / dipesan	0,040	2	0,081
3	Kualitas jahitan yang baik	0,045	3	0,136
6	Kesesuaian ukuran dengan yang dipesan	0,043	3	0,130
7	Kesesuaian model dengan yang dipesan	0,043	3	0,130
8	Kesesuaian bahan dengan yang dipesan	0,042	3	0,127
9	Kesesuaian warna sablon dengan yang dipesan	0,044	3	0,133
10	Kesesuaian gambar sablon dengan yang dipesan	0,043	3	0,130
12	Harga yang sesuai dengan kualitas produk yang dibuat	0,044	2	0,088
13	Adanya potongan harga apabila memesan dengan jumlah tertentu	0,041	2	0,083
15	Media promosi dengan menggunakan media elektronik	0,043	2	0,087
16	Kemudahan proses pemesanan (by phone, by email, dsb...)	0,043	3	0,130
17	Kemudahan proses pembayaran (Kartu Kredit, Giro, Cek, dsb..)	0,043	2	0,087
18	Kemudahan proses pengiriman (Barang dapat dikirim ke berbagai tempat)	0,042	3	0,127
19	Kepastian waktu lama pembuatan produk	0,039	1	0,039
24	Adanya garansi bila ada barang yang cacat	0,043	2	0,087
		<b>1</b>	<b>2,63</b>	

#### 4.2.2 External Factor Evaluation (EFE) Matriks

*External Factor Evaluation (EFE) Matriks* dikembangkan dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada pemilik perusahaan.

Tabel 8 - *External Factor Evaluation (EFE) Matriks*

No.	Keterangan	Responden		Skor
		Bobot	Rating	
<b>Peluang</b>				
1	kekurangan dari pesaing	0,06	4	0,24
2	peluang menjalin kerjasama dengan perusahaan lain	0,08	3	0,24
3	pengaruh persaingan supplier terhadap industri konveksi	0,07	4	0,28
4	tingkat kesulitan melakukan pinjaman modal dari bank	0,04	4	0,16
5	suku bunga pinjaman yang diberikan oleh bank	0,07	3	0,21
6	perkembangan jumlah potential user industri konveksi	0,08	4	0,32
7	pengaruh trend fashion	0,04	3	0,12
<b>Ancaman</b>				
1	Kelebihan pesaing	0,04	2	0,08
2	ketersediaan pekerja trampil	0,08	2	0,16
3	masuk ke dalam perserikatan pekerja mempengaruhi kinerja	0,03	3	0,09
4	tingkat loyalitas konsumen pada industri konveksi	0,08	1	0,08
5	perkembangan teknik produksi industri konveksi	0,03	2	0,06
6	investor yang tertarik untuk menanamkan modal	0,05	3	0,15
7	pengaruh dari kenaikan harga BBM	0,06	1	0,06
8	perizinan usaha industri konveksi	0,03	3	0,09
9	kebijakan pemerintah terhadap pajak untuk industri konveksi	0,08	2	0,16
10	tukar Rupiah terhadap Dollar AS	0,08	1	0,08
		<b>1</b>	<b>2,58</b>	

Data untuk *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) didapatkan dari hasil wawancara yang telah dikembangkan berdasarkan konsep 10 sektor lingkungan eksternal organisasi. Nilai bobot dan rating pada matriks EFE diperoleh dari wawancara kembali kepada pemilik perusahaan. Tahapan kerja *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), yaitu :

- Membuat daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha. (*critical success factor*) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi perusahaan.
- Memberi bobot (*weight*) masing-masing *critical success factor* tadi dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus 1,0.
- Menentukan rating setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4. Skala rating ditentukan dengan memberikan skala mulai dari 1 (poor) hingga 4 (outstanding). Variabel yang bersifat positif (Variabel Peluang) diberi nilai mulai dari +1 hingga +4 (Peluang sangat besar). Sedangkan variabel yang bersifat negatif adalah kebalikannya. Sebagai contoh, jika ancamannya sangat besar, maka diberi nilai 1. Sedangkan jika ancamannya sedikit, diberi nilai 4.
- Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success factor*.
- Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan total bagi perusahaan yang dinilai.

### 4.3 Penyusunan Strategi Tahap 2 (*Matching Satage*)

#### 4.3.1 Matriks Internal – Eksternal (Matriks IE)

Input dari matriks internal – eksternal ini adalah total skor dari *internal factor evaluation matrix* dan *external factor evaluation matrix*. Dalam penelitian ini, total skor dari *internal factor evaluation matrix* untuk konsumen akhir dan *reseller* adalah sebesar 2,67 dan 2,63 yang dapat dilihat pada tabel 5.4. Sedangkan, total skor dari *internal factor evaluation matrix* adalah sebesar 2,58 yang dapat dilihat pada tabel 5.5. Jika dilihat dalam matriks IE, perusahaan pada saat ini sedang berada pada kolom 5 yakni masa pertumbuhan.

(EFE Matrix)		Kuat	Rata - rata	Lemah		
		3,0 - 4,0	2,0 - 2,99	1,0 - 1,99		
Sb. Y ↑	4	I	II	III	Tinggi 3,0 - 4,0	
	3	IV	V	VI		Sedang 2,0 - 2,99
	2	VII	VIII	IX		Rendah 1,0 - 1,99
	1					
			Hold and Maintain		Harvest or Divest	
					Sb. X	(IFE Matrix)

Gambar 4 - Matriks Internal – Eksternal

Perusahaan yang berada pada kolom kelima paling baik dikendalikan dengan strategi – strategi *Hold and Maintain*. Strategi – strategi umum yang dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*.

### 4.3.2 Matriks *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat* (Martiks SWOT)

Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya

Tabel 9 – Matriks SWOT Konsumen Akhir

IFE	Kelemahan ( S )	Kelemahan ( W )
	<p><b>Product</b></p> <p>2. Keberagaman kain yang tersedia untuk membuat produk</p> <p>8. Ketersediaan bahan dengan yang dipesan</p> <p>9. Ketersediaan warna sabbon dengan yang dipesan</p> <p>13. Adanya potongan harga apabila memesan dengan jumlah tertentu</p> <p><b>Price</b></p> <p>14. Pembayaran dapat detail</p> <p><b>Process</b></p> <p>16. Kemudahan proses pemesanan (by phone, by email, ddb...)</p> <p><b>People</b></p> <p>21. Keramahan Pelerja dalam melayani pelanggan</p> <p>22. Pekerja dapat memberikan saran design / bahan untuk produk yang dipesan</p> <p>23. Identitas perusahaan yang jelas</p> <p>24. Adanya garansi bila ada barang yang cacat</p> <p>Physical Evidence</p>	<p><b>Product</b></p> <p>1. Keberagaman produk yang dapat dibuat / dipesan</p> <p>3. Kualitas jahitan yang baik</p> <p>4. Kualitas sabbon / bordir yang baik</p> <p>5. Kualitas bordir yang baik</p> <p>6. Ketersediaan thoran dengan yang dipesan</p> <p>7. Ketersediaan model dengan yang dipesan</p> <p>10. Ketersediaan gambar sabbon dengan yang dipesan</p> <p>11. Kerapuhan kemusan produk saat sampai ke konsumen</p> <p>12. Harga yang sesuai dengan kualitas produk yang dibuat</p> <p>15. Media promosi dengan menggunakan media elektronik</p> <p>17. Kemudahan proses pembayaran (Kartu Kredit, Giro, Cek, ddb...)</p> <p><b>Process</b></p> <p>18. Kemudahan proses pengiriman (barang dapat dikirim ke berbagai tempat)</p> <p>19. Kerapuhan waktu lama pembuatan produk</p> <p>20. Pekerja sedikit dan sulit membantu bila ada masalah / keluhan</p>
EFE	SO STRATEGI	WO STRATEGI
1. kekurangan dari pesaing	Memfaatkan kekuatan produk untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain (S2.4,5,11 & O2)	Meningkatkan kualitas dan pengawasan QC untuk menjaga citra baik dan mendapatkan potensial user (W3.6,7,8,9,10,12 & W6)
2. peluang menjalin kerjasama antara perusahaan konveksi dengan perusahaan lain		
3. peluang persilangan supplier terhadap industri konveksi	Mengembangkan promosi tentang kebutuhan perusahaan pada media elektronik (S2.14,22 & O1)	Memperluas promosi terutama pada media elektronik (W15 & O16)
4. tingkat kesulitan melakukan pinjaman modal dari bank		
5. sisi biaya pinjaman yang diberikan oleh bank		
6. perkembangan jumlah pembeli user industri konveksi	Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pelyanaan serta pengetahuan pekerja tentang bahan dan de-sign fashion terbaru (S22 & O7)	Meningkatkan modal untuk melakukan pelatihan dan melakukan perbaikan mesin - mesin untuk mempersingkat waktu produksi (W19 & O4,5)
7. pengaruh trend fashion		
Ancaman ( T )	ST STRATEGI	WT STRATEGI
1. Kelebihan pesaing	Mengadakan pelatihan produksi kepada para pekerja (S4,8 & T2)	Melakukan pelatihan produksi kepada para pekerja (W3.6,7,8,9,10 & T2,4)
2. ketersediaan pekerja utampl		
3. masuk ke dalam perserikatan pekerja mempengaruhi kinerja	Mengajar kualitas produk agar tetap baik (S4,8 & T4)	Mencari supplier dengan harga dan kualitas terbaik (W12 & T10)
4. tingkat loyalitas konsumen pada industri konveksi		
5. perkembangan teknik produksi industri konveksi		
6. investor yang tertarik untuk menanamkan modal		
7. pengaruh dari kenaikan harga BBM		
8. penurunan biaya industri konveksi		
9. kebijakan pemerintah terhadap pajak untuk industri konveksi		
10. tukar Rupiah terhadap Dollar AS		

Tabel 10 – Matriks SWOT *Reseller*

		Kekuatan ( S )		Kelemahan ( W )	
EFE	Product	2. Keberagaman kain yang tersedia untuk membuat produk	Product	1. Keberagaman produk yang dapat dibuat / dipesan	Product
		4. Kualitas sablon / bordir yang baik		3. Kualitas jahitan yang baik	
		5. Kualitas bordir yang baik		6. Kesesuaian ukuran dengan yang dipesan	
		11. Kerapuhan kemasan produk saat sampai ke konsumen		7. Kesesuaian model dengan yang dipesan	
	Price	14. Pembayaran dapat dicicil	Price	8. Kesesuaian bahan dengan yang dipesan	Price
		20. Pekerja sedia dan siap membantu bila ada masalah / keluhan		9. Kesesuaian warna sablon dengan yang dipesan	
	People	21. Keramahan Pekerja dalam melayani pelanggan	People	10. Kesesuaian gambar sablon dengan yang dipesan	People
		22. Pekerja dapat memberikan saran design / bahan untuk produk yang dipesan		12. Harga yang sesuai dengan kualitas produk yang dibuat	
		23. Identitas perusahaan yang jelas		13. Adanya potongan harga apabila memesan dengan jumlah tertentu	
	Physical Evidence		Physical Evidence	15. Media promosi dengan menggunakan media elektronik	Physical Evidence
				16. Kemudahan proses pemesanan (by phone, by email, dsb...)	
				17. Kemudahan proses pembayaran (Kartu Kredit, Giro, Cek, dsb...)	
				18. Kemudahan proses pengiriman (Barang dapat dikirim ke berbagai tempat)	
		19. Kepastian waktu lama pembuatan produk			
		24. Adanya garansi bila ada barang yang rusak			
EFE	Peluang ( O )	SO STRATEGI		WO STRATEGI	
		Memanfaatkan kekuatan produk untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain		Meningkatkan kualitas dan pengawasan QC untuk menjaga citra baik dan mendapatkan potensial user	
		(S2,8,9 & O2)	Prod	(W1,3,4,5,6,7,10,11 & W6)	
		Mengekspansi pemasaran melalui media elektronik		Memperluas promosi terutama pada media elektronik	
		(S2,13,22 & O1)		(W15 & O1,6)	
		Meningkatkan pelatihan untuk meningkatkan pelayanan serta pengetahuan pekerja tentang bahan dan design fashion terbaru		Meningkatkan pelatihan untuk meningkatkan pelayanan dan melakukan perbaikan mesin - mesin untuk mempersingkat waktu produksi	
		(S22 & O7)	Prod	(W19 & O4,5)	
	Ancaman ( T )		WT STRATEGI		
	Kelebihan pesaing		Melakukan pelatihan produksi kepada para pekerja		
	Ketersediaan pekerja trampil		(W1,3,4,5,6,7,10,11 & T2)		
	Masuk ke dalam persaingan pekerja mempengaruhi kinerja		Mencari supplier dengan harga dan kualitas terbaik		
	Tingkat loyalitas konsumen pada industri konveksi		(W12 & T7,10)		
	Perkembangan teknik produksi industri konveksi		Mengikuti atau memperbaiki teknik produksi untuk mempersingkat waktu produksi		
Investor yang tertarik untuk menanamkan modal		(W19 & T5)			
Pengaruh dari kenaikan harga BBM					
Perizinan usaha industri konveksi					
Kebijakan pemerintah terhadap pajak untuk industri konveksi					
Tukar Rupiah terhadap Dollar AS					

A. **Penyusunan Strategi Tahap 3 (Decision Satage)**

Berdasarkan hasil pada tahap 2 (Tahap Penyesuaian), penelitian dapat kembali dilanjutkan pada tahap keputusan, yaitu dengan menggunakan *Quantitative Strategies Planning Matriks* (QSPM). Strategi alternatif yang terpilih dari hasil *Matching Stage* yang akan diolah pada tahap *decision stage* yaitu :

Strategi 1 : *Product Development*

Strategi 3 : *Market Penetration*

Dari hasil matriks QSPM konsumen akhir, didapat *total attractiveness score* (TAS) dari masing – masing alternatif strategi, berikut adalah hasilnya:

Tabel 11 – QSPM Konsumen Akhir

No.	Faktor Utama	Weight	Alternatif Strategi			
			Product Development		Maket Penetration	
			AS	TAS	AS	TAS
		(1)	(2)	(3)=(1)X(2)	(6)	(7)=(1)X(6)
Faktor Eksternal						
1	kekurangan dari pesaing (Promosi Sosmed)	0,06	2	0,12	4	0,24
2	peluang menjalin kerjasama antara perusahaan konveksi dengan perusahaan lain	0,08	4	0,32	4	0,32
3	pengaruh persaingan supplier terhadap industri konveksi	0,07	4	0,28	3	0,21
4	tingkat kesulitan melakukan pinjaman modal dari bank	0,04	2	0,08	3	0,12
5	suku bunga pinjaman yang diberikan oleh bank	0,07	3	0,21	4	0,28
6	perkembangan jumlah potential user industri konveksi	0,08	4	0,32	4	0,32
7	pengaruh trend fashion	0,04	4	0,16	4	0,16
8	Kelebihan pesaing	0,04	4	0,16	3	0,12
9	ketersediaan pekerja trampil	0,08	4	0,32	3	0,24
10	masuk ke dalam perserikatan pekerja mempengaruhi kinerja	0,03	3	0,09	3	0,09
11	tingkat loyalitas konsumen pada industri konveksi	0,08	4	0,32	4	0,32
12	perkembangan teknik produksi industri konveksi	0,03	3	0,09	4	0,12
13	investor yang tertarik untuk menanamkan modal	0,05	4	0,2	4	0,2
14	pengaruh dari kenaikan harga BBM	0,06	4	0,24	3	0,18
15	perizinan usaha industri konveksi	0,03	2	0,06	3	0,09
16	kebijakan pemerintah terhadap pajak untuk industri konveksi	0,08	4	0,32	4	0,32
17	tukar Rupiah terhadap Dollar AS	0,08	4	0,32	4	0,32
Faktor Internal						
2	Keberagaman kain yang tersedia untuk membuat produk	0,039	3	0,116	3	0,116
8	Kesesuaian bahan dengan yang dipesan	0,042	4	0,167	3	0,125
9	Kesesuaian warna sablon dengan yang dipesan	0,041	4	0,165	3	0,124
13	Adanya potongan harga apabila memesan dengan jumlah tertentu	0,041	4	0,163	3	0,122
14	Pembayaran dapat dicicil	0,038	4	0,151	4	0,151
16	Kemudahan proses pemesanan (by phone, by email, dsb... )	0,041	4	0,165	4	0,165
21	Keramahan Pekerja dalam melayani pelanggan	0,041	4	0,163	3	0,122
22	Pekerja dapat memberikan saran design / bahan untuk produk yang dipesan	0,039	4	0,157	3	0,118
23	Indentitas perusahaan yang jelas	0,043	4	0,171	3	0,128
24	Adanya garansi bila ada barang yang cacat	0,042	4	0,167	3	0,125
1	Keberagaman produk yang dapat dibuat / dipesan	0,043	4	0,171	3	0,128
3	Kualitas jahitan yang baik	0,044	4	0,175	3	0,131
4	Kualitas sablon / bordir yang baik	0,044	4	0,177	3	0,133
5	Kualitas bordir yang baik	0,043	4	0,173	3	0,130
6	Kesesuaian ukuran dengan yang dipesan	0,045	4	0,181	3	0,136
7	Kesesuaian model dengan yang dipesan	0,044	4	0,177	4	0,177
10	Kesesuaian gambar sablon dengan yang dipesan	0,042	4	0,167	4	0,167
11	Kerapihan kemasan produk saat sampai ke konsumen	0,038	3	0,113	4	0,151
12	Harga yang sesuai dengan kualitas produk yang dibuat	0,041	4	0,163	4	0,163
15	Media promosi dengan menggunakan media elektronik	0,041	3	0,124	4	0,165
17	Kemudahan proses pembayaran (Kartu Kredit, Giro, Cek, dsb..)	0,044	4	0,175	4	0,175
18	Kemudahan proses pengiriman (Barang dapat dikirim ke berbagai tempat)	0,045	4	0,179	4	0,179
19	Kepastian waktu lama pembuatan produk	0,039	4	0,157	3	0,118
20	Pekerja sedia dan siap membantu bila ada masalah / keluhan	0,042	4	0,167	4	0,167

7,492

7,065

Tabel 12 – QSPM Reseller

No.	Faktor Utama	Weight	Alternatif Strategi			
			Product Development		Market Penetration	
			AS	TAS	AS	TAS
		(1)	(2)	(3)=(1)X(2)	(6)	(7)=(1)X(6)
Faktor Eksternal						
1	kekurangan dari pesaing (Promosi Sosmed)	0,06	2	0,12	4	0,24
2	peluang menjalin kerjasama antara perusahaan konveksi dengan perusahaan lain	0,08	4	0,32	4	0,32
3	pengaruh persaingan supplier terhadap industri konveksi	0,07	4	0,28	3	0,21
4	tingkat kesulitan melakukan pinjaman modal dari bank	0,04	2	0,08	3	0,12
5	suku bunga pinjaman yang diberikan oleh bank	0,07	3	0,21	4	0,28
6	perkembangan jumlah potential user industri konveksi	0,08	4	0,32	4	0,32
7	pengaruh trend fashion	0,04	4	0,16	4	0,16
8	Kelebihan pesaing	0,04	4	0,16	3	0,12
9	ketersediaan pekerja trampil	0,08	4	0,32	3	0,24
10	masuk ke dalam perserikatan pekerja mempengaruhi kinerja	0,03	3	0,09	3	0,09
11	tingkat loyalitas konsumen pada industri konveksi	0,08	4	0,32	4	0,32
12	perkembangan teknik produksi industri konveksi	0,03	3	0,09	4	0,12
13	investor yang tertarik untuk menanamkan modal	0,05	4	0,2	4	0,2
14	pengaruh dari kenaikan harga BBM	0,06	4	0,24	3	0,18
15	perizinan usaha industri konveksi	0,03	2	0,06	3	0,09
16	kebijakan pemerintah terhadap pajak untuk industri konveksi	0,08	4	0,32	4	0,32
17	tukar Rupiah terhadap Dollar AS	0,08	4	0,32	4	0,32
Faktor Internal						
2	Keberagaman kain yang tersedia untuk membuat produk	0,038	3	0,115	3	0,115
4	Kualitas sablon / bordir yang baik	0,041	4	0,165	3	0,124
5	Kualitas bordir yang baik	0,040	4	0,161	3	0,121
11	Kerapihan kemasan produk saat sampai ke konsumen	0,038	4	0,153	3	0,115
14	Pembayaran dapat dicicil	0,040	4	0,161	4	0,161
20	Pekerja sedia dan siap membantu bila ada masalah / keluhan	0,040	4	0,161	4	0,161
21	Keramahan Pekerja dalam melayani pelanggan	0,040	4	0,161	3	0,121
22	Pekerja dapat memberikan saran design / bahan untuk produk yang dipesan	0,038	4	0,153	3	0,115
23	Identitas perusahaan yang jelas	0,040	4	0,161	3	0,121
1	Keberagaman produk yang dapat dibuat / dipesan	0,040	4	0,161	3	0,121
3	Kualitas jahitan yang baik	0,045	4	0,181	3	0,136
6	Kesesuaian ukuran dengan yang dipesan	0,043	4	0,173	3	0,130
7	Kesesuaian model dengan yang dipesan	0,043	4	0,173	3	0,130
8	Kesesuaian bahan dengan yang dipesan	0,042	4	0,169	3	0,127
9	Kesesuaian warna sablon dengan yang dipesan	0,044	4	0,177	3	0,133
10	Kesesuaian gambar sablon dengan yang dipesan	0,043	4	0,173	4	0,173
12	Harga yang sesuai dengan kualitas produk yang dibuat	0,044	4	0,177	4	0,177
13	Adanya potongan harga apabila memesan dengan jumlah tertentu	0,041	3	0,124	4	0,165
15	Media promosi dengan menggunakan media elektronik	0,043	4	0,173	4	0,173
16	Kemudahan proses pemesanan (by phone, by email, dsb...)	0,043	3	0,130	4	0,173
17	Kemudahan proses pembayaran (Kartu Kredit, Giro, Cek, dsb..)	0,043	4	0,173	4	0,173
18	Kemudahan proses pengiriman (Barang dapat dikirim ke berbagai tempat)	0,042	4	0,169	4	0,169
19	Kepastian waktu lama pembuatan produk	0,039	4	0,157	3	0,118
24	Adanya garansi bila ada barang yang cacat	0,043	4	0,173	4	0,173
					7,487	7,075

Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa strategi *Product Development* memiliki nilai *total attractiveness score* (TAS) yang paling besar, sehingga strategi ini adalah strategi pilihan yang utama bagi perusahaan.

## 5.1 Usulan

Berdasarkan hasil dari kedua matriks IE yang menunjukkan bahwa perusahaan sedang berada di wilayah kolom kelima, matriks SWOT, dan dipilih dengan metode QSPM, hasil *total attractiveness score* (TAS) terbesar untuk kedua *segmen* adalah Strategi 1 (*Product Development*).

### 5.1.1 Usulan untuk segmentasi 1

Tabel 13 -Rangkuman Strategi Intensif Terpilih (konsumen akhir)

Jenis Strategi	Strategi	Alternatif Strategi
Product Deveelopment	SO	Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pelayanan serta pengetahuan pekerja tentang bahan dan design fashion terbaru
	WO	Meningatkan kualitas dan pengawasan QC untuk menjaga citra baik dan mendapatkan potential user
		Meminjam modal untuk mengadakan pelatihan dan melakukan perbaikan mesin - mesin untuk mempersingkat waktu produksi
	ST	Mengadakan pelatihan produksi kepada para pekerja
		Menjaga kualitas produk agar tetap baik
	WT	Melakukan pelatihan produksi kepada para pekerja
		Mengikuti atau memperbaiki teknik produksi untuk mempersingkat waktu produksi

Berdasarkan targetting perusahaan pada segmen 1, menunjukan bahwa yang menjadi target merupakan para pegawai dan pelajar yang berdomisili di Bandung dan Jakarta, mendapatkan info perusahaan dari forum online dan Broadcast BBM, dan tanggapan target ketika mendapatkan barang yang cacat. Setra berdasarkan positioning dan hasil uji hipotesis ketidakpuasan. Maka, hal yang diusulka penulis bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

#### 1) Meningkatkan Pelayanan

Menurut hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan, para konsumen jasa konveksi merupakan konsumen yang amat kritis dalam memilih jasa konveksi yang akan digunakan. Salah satunya adalah faktor pelayanan kepada konsumen. Hal yang perlu menjadi prioritas dalam perbaikan untuk meningkatkan pelayanan dapat dilihat dari hasil uji hipotesis, yakni:

- Mempermudah proses pembayaran dengan cara menerima giro, cek, dan menyediakan layanan debit dari beragam bank.
- Mempermudah proses pengiriman dengan menyediakan layanan pengiriman yang dapat menjangkau kawasan mana saja, terutama pada wilayah kota Bandung.
- Memberikan kepastian waktu penyelesaian pembuatan produk kepada konsumen
- Menyediakan layanan *costumer service* yang selalu siap sedia, menerima keluhan dan saran dari konsumen.

#### 2) Menetapkan Serta Meningkatkan Standar Kualitas Produk

Perilaku konsumen yang kritis dalam memilih jasa konveksi, dapat membuat konsumen beralih pada perusahaan lain. Penetapan dan peningkatan kualitas produk dapat membuat konsumen loyal terhadap perusahaan, ditambah dengan kelebihan perusahaan dari pesaingnya dalam hal pelayanan kepada konsumen. Hal yang perlu menjadi prioritas dalam perbaikan untuk meningkatkan pelayanan dapat dilihat dari hasil uji hipotesis, yakni:

- Menstandarkan ukuran dari setiap *size* yang dibuat oleh perusahaan dengan cara melakukan pelatihan, memasang tata cara kerja dan ketentuan ukuran - ukuran di tembok lantai produksi.
- Meningkatkan kualitas jahitan dengan cara melakukan pelatihan kepada pekerja dan memperketat pengawasan QC.

#### 3) Memerhatikan Kesejahteraan Pekerja dan Melakukan Pelatihan

Pekerja adalah hal yang penting dalam rantai produksi perusahaan. Sulitnya mendapatkan pekerja terampil dalam industri konveksi, menjadi ancaman jika sewaktu



– waktu pekerja berhenti karena merasa tidak diperdulikan oleh pemilik perusahaan, oleh karena itu kesejahteraan pekerja amat penting untuk diperhatikan. Melakukan pelatihan juga berpengaruh dalam meningkatkan serta menetapkan standar kualitas produk, hal ini dilakukan agar produk yang sampai ketangan konsumen, tidak membuat konsumen kecewa. Ini juga menguntungkan bagi perusahaan karena tidak perlu melakukan dan menerima keluhan dari konsumen.

4) Menyeleksi Supplier

Selain pekerja, supplier juga sangat berpengaruh. Dari hasil wawancara kepada pemilik perusahaan, menunjukan bahwa persaingan yang ada saat ini diantara para supplier bahan baku industri konveksi, membuat supplier berlomba – lomba untuk memberikan yang terbaik bagi konsumennya. Hasil uji hipotesis menunjukan bahwa:

- Konsumen tidak puas karena harga tidak sesuai dengan kualitas barang.
- Konsumen tidak atas ketidakpastian waktu pembuatan produk

Sehingga, pemilik perusahaan dapat menseleksi supplier yang ada. Supplier dengan kelengkapan bahan baku yang dibutuhkan dan waktu pengiriman yang tepat, mempermudah pemilik untuk merencanakan jadwal produksi, sehingga konsumen tidak terlalu lama menunggu barang pesannya selesai, atau setidaknya pemilik dapat menginformasikan waktu penyelesaian pembuatan produk. Supplier yang memberikan harga yang baik, dapat membuat pemilik perusahaan memberikan harga yang baik juga pada konsumen.

5) Meminjam modal untuk mempersingkat rentang waktu antara pemesanan dan pengiriman produk

Rentang waktu atau lama penyelesaian produk merupakan hal penting yang diperhatikan oleh konsumen. Oleh karena itu perusahaan harus memperbaiki lini produksi agar perusahaan dapat memperkecil waktu pembuatan produk yang dipesan oleh konsumen. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menambah jumlah mesin, menambah tenaga kerja, memperbaharui mesin atau teknologi produksi, mengadakan *maintenance* mesin – mesin, serta melakukan pelatihan kepada karyawan.

**5.1.2 Usulan untuk segmentasi 2**

Tabel 14 - Rangkuman Strategi Intensif Terpilih (konsumen *reseller*)

Jenis Strategi	Strategi	Alternatif Strategi
Product Deveopment	SO	Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pelayanan serta pengetahuan pekerja tentang bahan dan design fashion terbaru
	WO	Meningatkan kualitas dan pengawasan QC untuk menjaga citra baik dan mendapatkan potential user
		Meminjam modal untuk mengadakan pelatihan dan melakukan perbaikan mesin – mesin untuk mempersingkat waktu produksi
	ST	Mengadakan pelatihan produksi kepada para pekerja
		Menjaga kualitas produk agar tetap baik
	WT	Melakukan pelatihan produksi kepada para pekerja
Mengikuti atau memperbaiki teknik produksi untuk mempersingkat waktu produksi		

Berdasarkan targetting perusahaan pada segmen 2, menunjukan bahwa yang menjadi target merupakan para Reseller atau wiraswasta yang berdomisili di Bandung, mendapatkan info perusahaan dari forum online, teman dan Broadcast BBM, dan tanggapan target ketika

mendapatkan barang yang cacat. Setra berdasarkan positioning dan hasil uji hipotesis ketidakpuasan. Maka, hal yang diusulkan penulis bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Menetapkan Serta Meningkatkan Standar Kualitas Produk

Perilaku konsumen yang kritis dalam memilih jasa konveksi, dapat membuat konsumen beralih pada perusahaan lain. Penetapan dan peningkatan kualitas produk dapat membuat konsumen loyal terhadap perusahaan, ditambah dengan kelebihan perusahaan dari pesaingnya dalam hal pelayanan kepada konsumen. Hal yang perlu menjadi prioritas dalam perbaikan untuk meningkatkan pelayanan dapat dilihat dari hasil uji hipotesis, yakni:

- Menstandarkan ukuran dari setiap *size* yang dibuat oleh perusahaan dengan cara melakukan pelatihan, memasang tata cara kerja dan ketentuan ukuran - ukuran di tembok lantai produksi.
- Meningkatkan kualitas jahitan dengan cara melakukan pelatihan kepada pekerja dan memperketat pengawasan QC.
- Menyesuaikan model dengan yang dipesan dengan cara melakukan pelatihan pekerja dan memberikan sanksi sesuai kebijakan pemilik, agar meminimalkan terjadinya kesalahan.

2) Meningkatkan Pelayanan

Menurut hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan, para konsumen jasa konveksi merupakan konsumen yang amat kritis dalam memilih jasa konveksi yang akan digunakan. Salah satunya adalah faktor pelayanan kepada konsumen. Hal yang perlu menjadi prioritas dalam perbaikan untuk meningkatkan pelayanan dapat dilihat dari hasil uji hipotesis, yakni:

- Mempermudah proses pembayaran dengan cara menerima giro, cek, dan menyediakan layanan debit dari beragam bank.
- Mempermudah proses pengiriman dengan menyediakan layanan pengiriman yang dapat menjangkau kawasan mana saja, terutama pada wilayah kota Bandung.
- Memberikan kepastian waktu penyelesaian pembuatan produk kepada konsumen
- Menyediakan layanan *customer service* yang selalu siap sedia, menerima keluhan dan saran dari konsumen.

3) Mempersingkat rentang waktu antara pemesanan dan pengiriman produk

Rentang waktu atau lama penyelesaian produk merupakan hal penting yang diperhatikan oleh konsumen. Oleh karena itu perusahaan harus memperbaiki lini produksi agar perusahaan dapat memperkecil waktu pembuatan produk yang dipesan oleh konsumen. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menambah jumlah mesin, menambah tenaga kerja, memperbaharui mesin atau teknologi produksi, serta melakukan pelatihan kepada karyawan.

4) Memperketat *Quality Control* (QC) dan memberikan pelatihan pada pekerja

Berdasarkan perilaku konsumen tentang hal menerima barang yang cacat, *Quality Control* harus diperketat. Dan memberikan pelatihan kepada pekerja. Hal ini dilakukan untuk menghindari kembalinya barang untuk diperbaiki, mempersingkat waktu pembuatan produk, serta menjaga citra atau *positioning* perusahaan.

## 5.2 Kesimpulan

A. Dari Uji Hipotesis, dapat dilihat ketidakpuasan yang dirasakan konsumen.

Ketidakpuasan konsumen ditunjukkan jika rata - rata tingkat performansi lebih kecil dibandingkan dengan tingkat kepentingan ( $Z_{Hitung} < Z_{\alpha}$ ) pada taraf nyata 0,05.

- Untuk hasil Uji Hipotesis Kepuasan konsumen akhir, konsumen tidak puas dengan pernyataan Keberagaman produk yang dapat dipesan, Kualitas jahitan, Kualitas sablon, Kualitas bordir, Kesesuaian ukuran, model, serta gambar yang dipesan, Kerapihan kemasan, Harga yang sesuai dengan kualitas, Media promosi elektronik, Kemudahan pemesanan dan pengiriman, Kepastian waktu penyelesaian produk, dan Pekerja yang siap membantu.
- Untuk hasil Uji Hipotesis Kepuasan *reseller*, konsumen tidak puas dengan pernyataan Keberagaman produk yang dapat dipesan, Kualitas jahitan, Kesesuaian ukuran, model, warna, bahan serta gambar yang dipesan, Harga yang sesuai dengan kualitas, Adanya potongan harga, Media promosi elektronik, Kemudahan pemesanan, pembayaran, dan pengiriman, Kepastian waktu penyelesaian produk, dan Adanya garansi bila produk cacat.

B. Berdasarkan hasil dari Matriks SWOT, dan strategi intensif yang terpilih dari hasil hasil *total attractiveness score* (TAS) terbesar untuk kedua *segmen* adalah Strategi 1 (*Product Development*). Berikut adalah rangkumannya:

Tabel 15 - Rangkuman Strategi Intensif Terpilih (konsumen akhir)

Jenis Strategi	Strategi	Alternatif Strategi
Product Development	SO	Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pelayanan serta pengetahuan pekerja tentang bahan dan design fashion terbaru
	WO	Meningkatkan kualitas dan pengawasan QC untuk menjaga citra baik dan mendapatkan potential user
		Meminjam modal untuk mengadakan pelatihan dan melakukan perbaikan mesin - mesin untuk mempersingkat waktu produksi
	ST	Mengadakan pelatihan produksi kepada para pekerja
		Menjaga kualitas produk agar tetap baik
	WT	Melakukan pelatihan produksi kepada para pekerja
		Mengikuti atau memperbaiki teknik produksi untuk mempersingkat waktu produksi

Tabel 16 - Rangkuman Strategi Intensif Terpilih (*Reseller*)

Jenis Strategi	Strategi	Alternatif Strategi
Product Development	SO	Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pelayanan serta pengetahuan pekerja tentang bahan dan design fashion terbaru
	WO	Meningkatkan kualitas dan pengawasan QC untuk menjaga citra baik dan mendapatkan potential user
		Meminjam modal untuk mengadakan pelatihan dan melakukan perbaikan mesin - mesin untuk mempersingkat waktu produksi
	ST	Mengadakan pelatihan produksi kepada para pekerja
		Menjaga kualitas produk agar tetap baik
	WT	Melakukan pelatihan produksi kepada para pekerja
		Mengikuti atau memperbaiki teknik produksi untuk mempersingkat waktu produksi

- C. Berdasarkan hasil dari kuesioner penelitian, dapat disimpulkan strategi dan positioning yang tepat bagi perusahaan. Pola targeting yang digunakan adalah *Selective Specialization*. Strategi ini lebih dipilih oleh perusahaan untuk menghindari kerugian, walaupun salah satu segmennya tidak produktif, tetapi perusahaan tetap memperoleh pendapatan dari segmen yang lain.

*Targetting* konsumen akhir adalah konsumen yang bekerja sebagai pelajar dan pegawai, bertempat tinggal di Bandung dan Jakarta, membeli produk untuk konsumsi pribadi atau kelompok, dan sering memesan produk jaket, *hoodie*, *jersey*, dan *t-shirt*.

Sedangkan *targetting Reseller* adalah konsumen yang bekerja sebagai wiraswasta dan ibu rumah tangga, bertempat tinggal di Bandung, membeli produk untuk dijual kembali, dan sering memesan produk jaket, *hoodie*, *jersey*, dan *t-shirt*.

Usulan yang diberikan penulis adalah berupa slogan yaitu : “*CV. X, Harga sahabat, Kualitas dunia.*” Maksud dari slogan tersebut adalah, konsumen mendapatkan barang pesanan dengan harga yang murah, namun berkualitas.

### 5.3 Saran

#### **Saran untuk penelitian selanjutnya :**

1. Melakukan penelitian tentang persaingan dengan *competitor* (*Correspondence Analysis* (CA)).
2. Melakukan penelitian tentang kesenjangan (gap) antara Harapan dengan Persepsi dalam setiap variabel (*Importance Performance Analysis* (IPA)).
3. Melakukan *Internal* dan *External Factor Evaluation Matrix* dengan maksimal 15 variabel agar penelitian lebih terfokus.

### 6. Daftar Pustaka

1. Kotler. Dan Keller; “Manajemen Pemasaran”, Jilid 1, Edisi 13, Erlangga, Jakarta, 2009.
2. Kotler, Philip; “Manajemen Pemasaran”, Jilid 1, Edisi Milenium, PT Prehalliondo, Jakarta, 2004.
3. Richard, L Daft; “Orgaization Theory and Design”, fourth edition.
4. Sugiyono; “Metode Penelitian Administrasi”, CV. Alfabeta, Bandung, 2006.
5. Umar, Husein; “Strategic Manajement in Action”, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.