

BAB 5

PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

5.1 Analisis Segmentasi, *Targeting*, dan *Positioning* (STP)

Dari hasil penyebaran kuesioner penelitian dan wawancara dengan pihak CV Anugrah Trijaya Sakti, diperoleh data profil pelanggan CV Anugrah Trijaya Sakti yang kemudian dianalisis untuk mengetahui segmentasi, *targeting*, dan *positioning*. Pasar CV Anugrah Trijaya Sakti ini bersifat pasar perusahaan, bukan pasar individual.

5.1.1 Analisis Segmentasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak CV Anugrah Trijaya Sakti, diperoleh segmen pasar yang utama dan juga ciri-ciri profil dari para pelanggannya. Dari segmen tersebut dapat dilihat seberapa besar CV Anugrah Trijaya Sakti dikenal oleh perusahaan pelanggan dan dapat digunakan sebagai informasi untuk usulan strategi pemasaran yang tepat. Untuk lebih jelasnya, pembagian segmen dari CV Anugrah Trijaya Sakti adalah sebagai berikut:

- Demografis:
 - Usia: 15 tahun–40 tahun
 - Kisaran Harga Sepatu/Sandal: Rp 40.000–Rp 60.000

- Geografis:
 - Lokasi Pemasaran: Kota Bandung dan Jakarta

- Psikografis:
 - Wanita yang ingin selalu tampil modis

5.1.2 Analisis *Targeting*

Selain data-data dari hasil kuesioner penelitian, target pasar juga didapatkan dari hasil wawancara dengan pimpinan CV Anugrah Trijaya Sakti yaitu bahwa perusahaan ini jangkauan pasarnya pernah nasional, dahulu perusahaan ini pelanggan utamanya Bata, Sekarang pelanggan utamanya menjadi Donatello, dan jadi target yang dituju yaitu ke perusahaan CV Bayu Buana Perkasa, PT Dynea Indira, CV Kamajaya, CV Giri Maya, CV Babar Jaya, PT Bintang Buana Karya, CV Vallenty, PT Solindo Media Karsa, Yongki Komaladi Co, dan CV Triguna Kartajaya.

Tabel 5.1

Targeting CV Anugrah Trijaya Sakti

No	Nama Perusahaan	Merek
1	CV Bayu Buana Perkasa	Lawrensia
2	PT Dynea Indira	Ellada
3	CV Kamajaya	Saga
4	CV Giri Maya	Giri Maya
5	CV Babar Jaya	Elle
6	PT Bintang Buana Karya	Donatello
7	CV Vallenty	Vallenty
8	PT Solindo Media Karsa	Edward forrer
9	Yongki Komaladi Co.	Yongki Komaladi
10	CV Triguna Kartajaya	Her's

5.1.3 Analisis *Positioning*

Positioning merupakan tahap lanjutan setelah segmentasi dan *targeting*. *Positioning* juga harus dilakukan bersama dengan segmentasi dan *targeting* dimana langkah tersebut merupakan strategi untuk meningkatkan pangsa pasar. *Positioning statement* sangat dibutuhkan karena produk yang akan dipasarkan akan sampai dibenak pelanggan.

Positioning yang dituju perusahaan CV Anugrah Trijaya Sakti adalah sepatu/sandal wanita yang modis dan mengikuti trend, tetapi saat ini belum mempunyai merek sendiri dan jaringan distribusi sendiri, makanya hanya menjadi subkontraktor dari perusahaan pemegang merek yang bermain di segmen tersebut,

ke depannya bila telah memiliki merek tersendiri dan jaringan distribusi tersendiri produksi untuk perusahaan pemegang merek lain akan dikurangi.

5.2. Pengolahan Data Kuesioner Penelitian

Data-data yang telah didapatkan dari hasil penyebaran 10 kuesioner untuk penelitian akan diolah dengan metode IPA. Untuk data mentah kuesioner penelitian dapat dilihat pada Lampiran.

5.2.1 Gap Antara Kinerja-Harapan Dan Uji Signifikansi

- **Gap Antara Kinerja-Harapan**

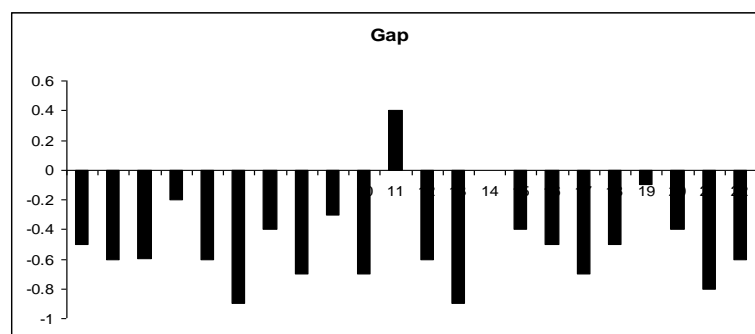
Uji Gap dilakukan untuk mengetahui kesenjangan antara rata-rata harapan dan kinerja. Bila rata-rata kinerja lebih kecil dari pada harapan, maka dikatakan produk yang diberikan CV Anugrah Trijaya Sakti belum sesuai harapan pelanggan.

Tabel 5.2
Gap Antara Kinerja dan Harapan

No.	Nama Variabel	Rata-rata Kinerja	Rata-rata Harapan	Gap	Keterangan
1	Jenis Sol yang Digunakan	3	3.5	-0.5	Tidak sesuai harapan
2	Keragaman Model yang Ditawarkan	3	3.6	-0.6	Tidak sesuai harapan
3	Model Upper	3.2	3.8	-0.6	Tidak sesuai harapan
4	Model Insole	3.4	3.6	-0.2	Tidak sesuai harapan
5	Daya Jual Model Sepatu/Sandal	3	3.6	-0.6	Tidak sesuai harapan
6	Harga Model	2.6	3.5	-0.9	Tidak sesuai harapan
7	Tenggang Waktu Pembayaran	3	3.4	-0.4	Tidak sesuai harapan
8	Kebersihan Pengerjaan Produk	2.8	3.5	-0.7	Tidak sesuai harapan
9	Ketahanan Jahitan	3	3.3	-0.3	Tidak sesuai harapan
10	Kerapian Jahitan	2.8	3.5	-0.7	Tidak sesuai harapan
11	Ketahanan Aksesori yang Digunakan	3.4	3	0.4	Sesuai harapan
12	Ketahanan Sol yang Digunakan	2.4	3	-0.6	Tidak sesuai harapan
13	Ketepatan Waktu Pengiriman	2.7	3.6	-0.9	Tidak sesuai harapan
14	Kerapian Kardus Pembungkus	3.3	3.3	0	Sesuai harapan
15	Kelengkapan Pembungkus	3	3.4	-0.4	Tidak sesuai harapan
16	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal	3.3	3.8	-0.5	Tidak sesuai harapan
17	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan	3	3.7	-0.7	Tidak sesuai harapan
18	Ketersediaan Quantity Discount	2.6	3.1	-0.5	Tidak sesuai harapan
19	Ketersediaan Cash Discount	3.2	3.3	-0.1	Tidak sesuai harapan
20	Jaminan Pengerjaan Retur	3.2	3.6	-0.4	Tidak sesuai harapan
21	Kecepatan Penanganan Retur	2.6	3.4	-0.8	Tidak sesuai harapan
22	Akurasi Penagihan	2.8	3.4	-0.6	Tidak sesuai harapan

Contoh perhitungan gap :

$$\begin{aligned}
 \text{Gap Atribut 1} &= (\text{Rata-rata kinerja atribut 1}) - (\text{Rata-rata harapan atribut 1}) \\
 &= 3 - 3.5 \\
 &= -0.5
 \end{aligned}$$



Gambar 5.1

Grafik Gap Kinerja-Harapan

- **Uji Signifikansi**

- Hipotesis :

Ho : $\mu_1 \geq \mu_2$ (tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja dan harapan)

Hi : $\mu_1 < \mu_2$ (terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja dan harapan)

- $\alpha/2 = 0,05/2 = \pm 0,025 = -1,96$

- Statistik Uji : $Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{(S_1^2/n_1) + (S_2^2/n_2)}}$

Tabel 5.3
Uji Signifikansi

Atribut ke-	KINERJA		HARAPAN		$\mu_1 - \mu_2$	Z _{hitung}	Z _{tabel}	Keputusan	Kesimpulan
	Rata-rata Kinerja	St.dev Kinerja	Rata-rata Harapan	St.dev Harapan					
1	3	0.527046	3.5	1.1547005	-0.5	-1.245682	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
2	3	0.516398	3.6	0.8164966	-0.6	-1.963961	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
3	3.2	0.421637	3.8	0.421637	-0.6	-3.181981	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
4	3.4	0.516398	3.6	0.5163978	-0.2	-0.866025	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
5	3	0.516398	3.6	0.8164966	-0.6	-1.963961	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
6	2.6	0.527046	3.5	1.0749677	-0.9	-2.377217	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
7	3	0.516398	3.4	0.8164966	-0.4	-1.309307	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
8	2.8	0.527046	3.5	0.7888106	-0.7	-2.333333	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
9	3	0.948683	3.3	0	-0.3	-1	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
10	2.8	0.707107	3.5	0.6324555	-0.7	-2.333333	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
11	3.4	0.8165	3	0.699206	0.4	1.176697	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
12	2.4	0.66667	3	0.966092	-0.6	-1.61645	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
13	2.7	0.69921	3.6	0.948683	-0.9	-2.41495	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
14	3.3	0.82327	3.3	0.483046	0	0	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
15	3	0.5164	3.4	0.816497	-0.4	-1.30931	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
16	3.3	0.42164	3.8	0.483046	-0.5	-2.46598	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
17	3	0.48305	3.7	0	-0.7	-4.58258	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
18	2.6	0.8756	3.1	0.516398	-0.5	-1.55543	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
19	3.2	0.48305	3.3	0.421637	-0.1	-0.4932	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
20	3.2	0.69921	3.6	0.421637	-0.4	-1.54919	-1.96	Terima Ho	Tidak Signifikan
21	2.6	0.96609	3.4	0.516398	-0.8	-2.3094	-1.96	Tolak Ho	Signifikan
22	2.8	0.5164	3.4	0.421637	-0.6	-2.84605	-1.96	Tolak Ho	Signifikan

Dari uji signifikansi diatas, dapat diketahui bahwa pada atribut-atribut yang tidak signifikan dan signifikan antara lain:

Tabel 5.4

Variabel yang tidak signifikan

No.	Nama Variabel
1	Jenis Sol yang Digunakan
4	Model Insole
7	Tenggang Waktu Pembayaran
9	Ketahanan Jahitan
11	Ketahanan Aksesori yang Digunakan
12	Ketahanan Sol yang Digunakan
14	Kerapian Kardus Pembungkus
15	Kelengkapan Pembungkus
18	Ketersediaan <i>Quantity Discount</i>
19	Ketersediaan <i>Cash Discount</i>
20	Jaminan Pengerjaan Retur

Tabel 5.5

Variabel yang signifikan

No.	Nama Variabel
2	Keragaman Model yang Ditawarkan
3	Model Upper
5	Daya Jual Model Sepatu/Sandal
6	Harga Model
8	Kebersihan Pengerjaan Produk
10	Kerapian Jahitan
13	Ketepatan Waktu Pengiriman
16	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal
17	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan
21	Kecepatan Penanganan Retur
22	Akurasi Penagihan

5.2.2 Pengolahan Data dengan Metode IPA

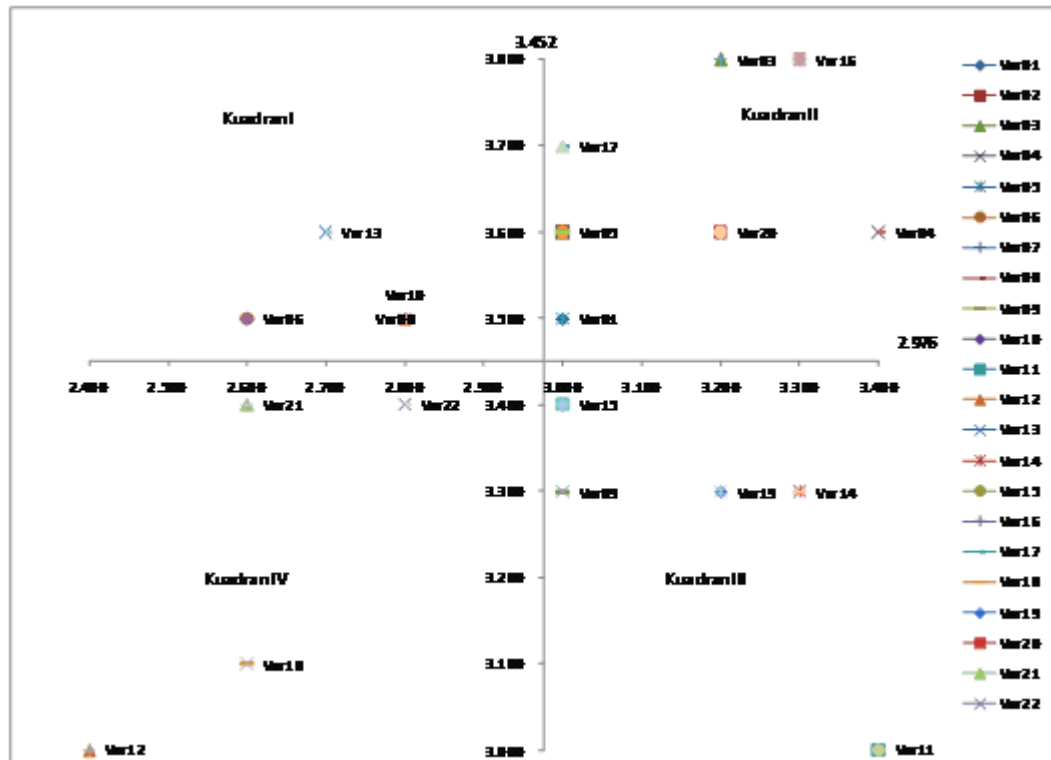
Peta IPA terdiri dari sebuah diagram kartesius yang terbagi menjadi 4 kuadran, yaitu Kuadran I (*Main Priority*), Kuadran II (*Maintenance Performance*), Kuadran III (*Low Priority*), dan Kuadran IV (*Attributes to De Emphasize*). Berikut ini adalah hasil perhitungan yang digunakan untuk memplot diagram IPA:

Tabel 5.6

Perhitungan X dan Y untuk *Matrix IPA*

Variabel	Nama Variabel	Rata-rata Kinerja (X)	Rata-rata Harapan (Y)
1	Jenis Sol yang Digunakan	3	3.5
2	Keragaman Model yang Ditawarkan	3	3.6
3	Model Upper	3.2	3.8
4	Model Insole	3.4	3.6
5	Daya Jual Model Sepatu/Sandal	3	3.6
6	Harga Model	2.6	3.5
7	Tenggang Waktu Pembayaran	3	3.4
8	Kebersihan Pengerjaan Produk	2.8	3.5
9	Ketahanan Jahitan	3	3.3
10	Kerapian Jahitan	2.8	3.5
11	Ketahanan Aksesori yang Digunakan	3.4	3
12	Ketahanan Sol yang Digunakan	2.4	3
13	Ketepatan Waktu Pengiriman	2.7	3.6
14	Kerapian Kardus Pembungkus	3.3	3.3
15	Kelengkapan Pembungkus	3	3.4
16	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal	3.3	3.8
17	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan	3	3.7
18	Ketersediaan <i>Quantity Discount</i>	2.6	3.1
19	Ketersediaan <i>Cash Discount</i>	3.2	3.3
20	Jaminan Pengerjaan Retur	3.2	3.6
21	Kecepatan Penanganan Retur	2.6	3.4
22	Akurasi Penagihan	2.8	3.4
	Rata-rata dari rata-rata	2.98	3.45

Pada IPA matrix di bawah ini terlihat dengan jelas posisi tiap variabel yang digunakan sebagai alat ukur dimana letak masing-masing variabel mempunyai arti yang berbeda pada tiap kuadrannya. Peta IPA selengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.2

Matriks *Importance Performance Analysis* 4 Kuadran

Berdasarkan grafik *Importance Performance Matrix* diatas, dapat dilihat bahwa :

- **Kuadran I (Prioritas Utama)**, tingkat kinerja ada dibawah rata-rata, kemudian tingkat kepentingan ada diatas rata-rata. Atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

Tabel 5.7
Atribut – Atribut Dalam Kuadran I

Variabel	Nama Variabel
6	Harga Model
8	Kebersihan Pengerjaan Produk
10	Kerapian Jahitan
13	Ketepatan Waktu Pengiriman

- **Kuadran II (Pertahankan Prestasi)**, tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata. Atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

Tabel 5.8
Atribut – Atribut Dalam Kuadran II

1	Jenis Sol yang Digunakan
2	Keragaman Model yang Ditawarkan
3	Model Upper
4	Model Insole
5	Daya Jual Model Sepatu/Sandal
16	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal
17	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan
20	Jaminan Pengerjaan Retur

- **Kuadran III (Berlebihan)**, tingkat kepentingan di bawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya diatas rata-rata. Atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

Tabel 5.9
Atribut – Atribut Dalam Kuadran III

7	Tenggang Waktu Pembayaran
9	Ketahanan Jahitan
11	Ketahanan Aksesori yang Digunakan
14	Kerapian Kardus Pembungkus
15	Kelengkapan Pembungkus
19	Ketersediaan <i>Cash Discount</i>

- **Kuadran IV (Prioritas Rendah)**, tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya juga dibawah rata-rata. Atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

Tabel 5.10
Atribut – Atribut Dalam Kuadran IV

12	Ketahanan Sol yang Digunakan
18	Ketersediaan <i>Quantity Discount</i>
21	Kecepatan Penanganan Retur
22	Akurasi Penagihan

Analisis variabel-variabel pada *Importance Performance Matrix* :

- **Variabel 1 : Jenis Sol yang Digunakan (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata, jadi sebenarnya merupakan bukan prioritas utama untuk dibenahi, kinerja saat ini harus dipertahankan jangan sampai turun, kondisi yang ada saat ini adalah peralihan dari pelanggan lama yaitu Bata ke pelanggan baru, sehingga belum banyak desain yang bisa dikembangkan.

- **Variabel 2 : Keragaman Model yang Ditawarkan (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata, jadi sebenarnya merupakan bukan prioritas utama untuk dibenahi, kinerja saat ini harus dipertahankan jangan sampai turun, dahulu di Bata model ditentukan oleh Bata, dan sekarang model harus dibuat sendiri agar bisa mendapatkan order dari pelanggan baru.

- **Variabel 3 : Model Upper (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata, jadi sebenarnya merupakan bukan prioritas utama untuk dibenahi, kinerja saat ini harus dipertahankan jangan sampai turun, dahulu di Bata model ditentukan oleh Bata, dan sekarang model harus dibuat sendiri agar bisa mendapatkan order dari pelanggan baru.

- **Variabel 4 : Model Insole (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata, jadi sebenarnya merupakan bukan prioritas utama untuk dibenahi, kinerja saat ini harus dipertahankan jangan sampai turun, dahulu di Bata model sepatu tertutup, sekarang desain yang diminati adalah sepatu yang terbuka.

- **Variabel 5 : Daya Jual Model Sepatu/Sandal (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata, jadi sebenarnya merupakan bukan prioritas utama untuk dibenahi, kinerja saat ini harus dipertahankan jangan sampai turun. Dahulu perusahaan ini hanya mengerjakan pesanan dari Bata, sekarang harus mendesain sendiri modelnya.

- **Variabel 6 : Harga Model (Kuadran I)**

Tingkat kinerja ada dibawah rata-rata, kemudian tingkat kepentingan ada diatas rata-rata. Agar pemasok bahan bisa memberikan discount, maka pesanan jumlahnya harus lebih banyak, hal ini berkaitan dengan daya jual model. Saat ini pilihan yang tersedia hanya menggunakan bahan yang lebih murah.

- **Variabel 7 : Tenggang Waktu Pembayaran (Kuadran III)**

Tingkat kepentingan di bawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya diatas rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja untuk tenggang waktu pembayaran selagi struktur permodalan belum terlalu kuat.

- **Variabel 8 : Kebersihan Pengerjaan Produk (Kuadran I)**

Tingkat kinerja ada dibawah rata-rata, kemudian tingkat kepentingan ada diatas rata-rata. Kelemahan yang harus ditingkatkan, bila tidak maka returnnya akan banyak sekali, karena pelanggan tidak puas.

- **Variabel 9 : Ketahanan Jahitan (Kuadran III)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya diatas rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja, karena menurut pelanggan ada yang lebih penting untuk di benahi.

- **Variabel 10 : Kerapian Jahitan (Kuadran I)**

Tingkat kinerja ada dibawah rata-rata, kemudian tingkat kepentingan ada diatas rata-rata. Beda dengan ketahanan jahitan yang tidak mudah untuk diuji, sedangkan kerapian jahitan itu langsung kelihatan dengan mata telanjang.

- **Variabel 11 : Ketahanan Aksesori yang Digunakan (Kuadran III)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya diatas rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja, karena menurut pelanggan ada yang lebih penting untuk di benahi.

- **Variabel 12 : Ketahanan Sol yang Digunakan (Kuadran IV)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya juga dibawah rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja dahulu sampai prioritas pertama sudah diperbaiki.

- **Variabel 13 : Ketepatan Waktu Pengiriman (Kuadran I)**

Tingkat kinerja ada dibawah rata-rata, kemudian tingkat kepentingan ada diatas rata-rata. Pelanggan mengenakan denda bila terjadi keterlambatan pengiriman, dendanya sebesar 2% dari harga yang disepakati.

- **Variabel 14 : Kerapian Kardus Pembungkus (Kuadran III)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya diatas rata-rata. Di toko tempat penjualannya kardus itu terletak digudang dan baru keluar setelah digunakan untuk membungkus sepatu/sandal yang dibeli oleh konsumen toko/pembeli sepatu/sandal.

- **Variabel 15 : Kelengkapan Pembungkus (Kuadran III)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya diatas rata-rata. Di toko tempat penjualannya kardus itu terletak

digudang dan baru keluar setelah digunakan untuk membungkus sepatu/sandal yang dibeli oleh konsumen toko/pembeli sepatu/sandal.

- **Variabel 16 : Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata. Setelah di retur kardus bisa di cap ulang dan dengan menggunakan kardus yang baru, yang terpenting adalah jumlah ukuran sepatu yang diminta sesuai dengan pesanan.

- **Variabel 17 : Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata. Walaupun salah satu warna terlambat dikirim pelanggan utama tidak mempermasalahkannya itu, yang penting asal ukurannya tepat.

- **Variabel 18 : Ketersediaan *Quantity Discount* (Kuadran IV)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya juga dibawah rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja dahulu sampai prioritas pertama sudah diperbaiki, karena perusahaan pemegang merek menjualnya di Toko dengan harga minimal lipat dua, dan kesepakatan harga sudah diperoleh pada saat penawaran model.

- **Variabel 19 : Ketersediaan *Cash Discount* (Kuadran III)**

Tingkat kepentingan di bawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya diatas rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja, karena syarat-syarat pembayaran telah dirundingkan dimuka pada saat penawaran model.

- **Variabel 20 : Jaminan Pengerjaan Retur (Kuadran II)**

Tingkat kepentingan ada diatas rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya ada diatas rata-rata. Pelanggan sudah melakukan sistem penalti jika retur tidak dikembalikan.

- **Variabel 21 : Kecepatan Penanganan Retur (Kuadran IV)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya juga dibawah rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja dahulu sampai prioritas pertama sudah diperbaiki, karena ada sistem penalti, kecuali pesanan khusus misalnya pengerjaan ukuran 41 pada wanita itu tidak ada.

- **Variabel 22 : Akurasi Penagihan (Kuadran IV)**

Tingkat kepentingan dibawah rata-rata, kemudian tingkat kinerjanya juga dibawah rata-rata, jadi untuk sementara waktu ini diabaikan saja dahulu sampai prioritas pertama sudah diperbaiki, karena jumlah pengurangan akibat retur tidak besar dan bisa diperhitungkan di order selanjutnya.

5.2.3 Usulan Perbaikan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan Uji Signifikansi

Usulan perbaikan diberikan untuk setiap atribut yang mempunyai perbedaan yang tidak signifikan, signifikan positif maupun signifikan positif, dan keseluruhan hasil matriks IPA sesuai dengan prosedur pemberian usulan pada bab 3. Selanjutnya usulan gabungan ini dinamakan sebagai, usulan perbaikan IPA dan Signifikan.

Tabel 5.11
Usulan Perbaikan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan Uji Signifikansi

No.	Nama Variabel	Uji Signifikan	Kuadran di IPA	Rangkuman Usulan
1	Jenis Sol yang Digunakan	Tidak Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
2	Keragaman Model yang Ditawarkan	Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
3	Model Upper	Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
4	Model Insole	Tidak Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
5	Daya Jual Model Sepatu/Sandal	Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
6	Harga Model	Signifikan	Prioritas I	Diperbaiki
7	Tenggang Waktu Pembayaran	Tidak Signifikan	Diabaikan	Diabaikan
8	Kebersihan Pengerjaan Produk	Signifikan	Prioritas I	Diperbaiki
9	Ketahanan Jahitan	Tidak Signifikan	Diabaikan	Diabaikan
10	Kerapian Jahitan	Signifikan	Prioritas I	Diperbaiki
11	Ketahanan Aksesori yang Digunakan	Tidak Signifikan	Diabaikan	Diabaikan
12	Ketahanan Sol yang Digunakan	Tidak Signifikan	Prioritas II	Dipertahankan
13	Ketepatan Waktu Pengiriman	Signifikan	Prioritas I	Diperbaiki
14	Kerapian Kardus Pembungkus	Tidak Signifikan	Diabaikan	Diabaikan
15	Kelengkapan Pembungkus	Tidak Signifikan	Diabaikan	Diabaikan
16	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal	Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
17	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan	Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
18	Ketersediaan <i>Quantity Discount</i>	Tidak Signifikan	Prioritas II	Dipertahankan
19	Ketersediaan <i>Cash Discount</i>	Tidak Signifikan	Diabaikan	Diabaikan
20	Jaminan Pengerjaan Retur	Tidak Signifikan	Dipertahankan	Dipertahankan
21	Kecepatan Penanganan Retur	Signifikan	Prioritas II	Diabaikan
22	Akurasi Penagihan	Signifikan	Prioritas II	Diabaikan

5.3 Pengolahan Data dengan Metode SWOT

Metode SWOT bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Dalam pengolahan data dengan menggunakan metode ini dibuat matriks yang terdiri dari 4 kemungkinan alternatif, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*) berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks IFE (*Internal Factors Evaluation Matrix*) dan EFE (*External Factor Evaluation Matrix*) dengan mempertimbangkan matriks IPA dan target pasar yang dituju.

5.3.1 Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation Matrix*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan. Untuk pengolahan data dengan

menggunakan matriks IFE, input data yang digunakan berasal dari kuesioner dan wawancara (kepada Bpk Daniel D.W Setyadi selaku Direktur Utama CV Anugrah Trijaya Sakti). Sebelumnya tingkat kepentingan dan kinerja pada kuesioner penelitian akan dibagi dengan pembagian sebagai berikut:

Sangat Penting atau Sangat Baik	= 4
Penting atau Baik	= 3
Tidak Penting atau Jelek	= 2
Sangat Tidak Penting atau Sangat Jelek	= 1

Sedangkan jumlah skor tingkat kepentingan dan kinerja untuk masing-masing butir adalah sebagai berikut:

- Sangat Penting/Sangat Baik = $4 \times 10 = 40$
- Penting/Baik = $3 \times 10 = 30$
- Tidak Penting/Jelek = $2 \times 10 = 20$
- Sangat Tidak Penting/Sangat Jelek = $1 \times 10 = 10$

Penentuan suatu atribut termasuk dalam skala tingkat kepentingan ataupun tingkat kinerja tertentu digunakan nilai median. Nilai median dihitung dengan cara mengambil skor tengah dari skala atas dan skala bawah. Berikut adalah nilai median untuk tingkat kepentingan dan tingkat kinerja:

Tabel 5.12

Nilai median untuk Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja

Skala Bawah	Skala Atas	Median
10	20	15
20	30	25
30	40	35

Suatu butir dimasukkan kedalam skala bawah bila nilai skor total butir tersebut lebih kecil dari mediannya. Demikian juga sebaliknya jika nilai skor total suatu butir lebih besar dari mediannya maka butir tersebut dimasukkan ke skala atas. Setelah diperoleh skala interval, baik untuk tingkat kepentingan maupun tingkat kinerja, maka selanjutnya dilakukan perhitungan tingkat kepentingan dan

tingkat kepuasan dari kuesioner yang telah disebar. Berikut adalah penentuan suatu atribut masuk dalam skala kepentingan atau skala kinerja tertentu:

Tabel 5.13
Penentuan Tingkat Kepentingan dan Kinerja

Skor	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kinerja
10 – 15	Sangat Tidak Penting	Sangat Jelek
15 – 25	Tidak Penting	Jelek
25 – 35	Penting	Baik
> 35	Sangat Penting	Sangat Baik

Adapun hasil perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 5.14
Rekapitulasi Hasil Penilaian Tingkat Kepentingan dan Kinerja

No.	Variabel	Skor	Tingkat Kepentingan	Skor	Tingkat Kinerja
1	Jenis Sol yang Digunakan	35	SP	30	B
2	Keragaman Model yang Ditawarkan	50	SP	18	J
3	Model Upper	56	SP	60	SB
4	Model Insole	56	SP	56	SB
5	Daya Jual Model Sepatu/Sandal	52	SP	36	SB
6	Harga Model	50	SP	28	B
7	Tenggang Waktu Pembayaran	50	SP	34	B
8	Kebersihan Pengerjaan Produk	50	SP	52	SB
9	Ketahanan Jahitan	45	SP	70	SB
10	Kerapian Jahitan	42	SP	60	SB
11	Ketahanan Aksesori yang Digunakan	33	P	32	B
12	Ketahanan Sol yang Digunakan	36	SP	24	J
13	Ketepatan Waktu Pengiriman	28	P	29	B
14	Kerapian Kardus Pembungkus	43	SP	34	B
15	Kelengkapan Pembungkus	38	SP	55	SB
16	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal	44	SP	55	SB
17	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan	62	SP	70	SB
18	Ketersediaan <i>Quantity Discount</i>	37	SP	60	SB
19	Ketersediaan <i>Cash Discount</i>	33	P	48	SB
20	Jaminan Pengerjaan Retur	35	SP	68	SB
21	Kecepatan Penanganan Retur	48	SP	48	SB
22	Akurasi Penagihan	42	SP	56	SB

Contoh perhitungan dalam penentuan tingkat kepentingan mengenai atribut no.1:

- Dari 10 kuesioner yang disebarakan kepada pelanggan dan kemudian diolah dengan hasil sebagai berikut:

5 orang menjawab sangat penting

5 orang menjawab penting

Tidak ada orang menjawab tidak penting

Tidak ada orang yang menjawab sangat tidak penting

- Perhitungan : $(5 \times 4) + (5 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) = 35$

Karena nilai 35 itu sama dengan nilai median 35 maka kualitas produk yang ditawarkan dimasukkan dalam skala atas yaitu sangat penting.

Adapun ketentuan untuk menentukan apakah faktor tersebut masuk ke dalam kekuatan (*Strengths*) atau kelemahan (*Weaknesses*) adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15

Pengidentifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan

	Sangat Baik	Baik	Jelek	Sangat Jelek
Sangat Penting	<i>Strengths</i>	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>	<i>Weakness</i>
Penting	<i>Strengths</i>	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>	<i>Weakness</i>
Tidak Penting	X	X	X	X
Sangat Tidak Penting	X	X	X	X

Data-data yang diperoleh tersebut akan dikelompokkan ke dalam suatu kekuatan dan kelemahan dan digunakan untuk matriks IFE (lihat tabel 5.15). Untuk mengetahui apakah suatu pernyataan termasuk ke skala mana maka dapat dibandingkan dengan mediannya. Jika nilai total pernyataan \leq median maka dimasukkan ke dalam skala bawah dan sebaliknya.

Tabel 5.16
Matriks IFE

No.	Key Internal Factors	Tingkat Kepentingan	Tingkat kinerja		nilai
		Bobot	Hasil	Rating	
STRENGTHS					
1	Jenis Sol yang Digunakan	0.03	30	3	0.091
2	Keragaman Model yang Ditawarkan	0.06	30	3	0.182
3	Model Upper	0.03	32	3	0.091
4	Model Insole	0.06	34	3	0.182
5	Daya Jual Model Sepatu/Sandal	0.03	30	3	0.091
6	Harga Model	0.06	26	3	0.182
7	Tenggang Waktu Pembayaran	0.06	30	3	0.182
8	Kebersihan Pengerjaan Produk	0.06	28	3	0.182
9	Ketahanan Jahitan	0.06	30	3	0.182
10	Kerapian Jahitan	0.06	28	3	0.182
11	Ketahanan Aksesori yang Digunakan	0.03	34	3	0.091
12	Ketepatan Waktu Pengiriman	0.06	27	3	0.182
13	Kerapian Kardus Pembungkus	0.06	33	3	0.182
14	Kelengkapan Pembungkus	0.03	30	3	0.091
15	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal	0.03	33	3	0.091
16	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan	0.03	30	3	0.091
17	Ketersediaan Quantity Discount	0.03	26	3	0.091
18	Ketersediaan Cash Discount	0.06	32	3	0.182
19	Jaminan Pengerjaan Retur	0.03	32	3	0.091
20	Kecepatan Penanganan Retur	0.06	26	3	0.182
21	Akurasi Penagihan	0.03	28	3	0.091
WEAKNESSES					
1	Ketahanan Sol yang Digunakan	0.03	24	2	0.061
Total		1			2.970

Kolom bobot untuk tingkat kepentingan diperoleh dari wawancara kepada kepala pemasaran, kolom hasil pada tingkat kepentingan berasal dari kuesioner dengan rating berdasarkan pada aturan pemberian rating sebagai berikut:

Tabel 5.17

Aturan pemberian rating pada *IFE Matrix*

Rating	Kondisi faktor	Arti
1	Sangat Jelek	Kelemahan yang besar
2	Jelek	Kelemahan yang kecil
3	Baik	Kekuatan yang kecil
4	Sangat Baik	Kekuatan yang besar

Contoh: Berdasarkan hasil kuesioner penelitian, atribut 1, rating yang diberikan adalah sebesar 3 karena atribut tersebut termasuk dalam kelompok “Baik”. (Lihat tabel 5.13)

- o Untuk perhitungan ‘nilai’ diperoleh dari perkalian bobot dan rating. Misal untuk Atribut 1:

Bobotnya: 0.15, rating: 3. Maka nilainya yaitu $0.03 \times 3 = 0.091$.

- o Kemudian jumlah total nilai masing-masing atribut. Jika nilainya di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah dan sebaliknya. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah skor total untuk IFE Matrix adalah 2,970. Hal ini menunjukkan bahwa secara internal posisi perusahaan kuat karena berada di atas 2,5.

5.3.2 Pembuatan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Adapun pengelompokkan faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang dan ancaman, pemberian rating dan bobot diperoleh dari hasil wawancara dengan Bapak Daniel D.W Setyadi (Direktur Utama). Adapun aturan dalam pemberian rating adalah sebagai berikut:

Tabel 5.18

Aturan pemberian rating *EFE Matrix*

Rating	Arti
1	Respon perusahaan dibawah rata-rata
2	Respon perusahaan rata-rata
3	Respon perusahaan diatas rata-rata
4	Respon perusahaan sangat bagus

Berdasarkan data-data tersebut maka diperoleh matriks EFE sebagai berikut:

Tabel 5.19

Matriks EFE

No.	Key Eksternal Factors	Bobot	Rating	Nilai
OPPORTUNITIES				
1	Citra Merek Pelanggan di Masyarakat	0.1	4	0.4
2	Trend Permintaan akan Merek Pelanggan di Masyarakat	0.05	3	0.15
3	Ketersediaan Variasi Pemasok Bahan	0.1	3	0.3
4	Peningkatan Daya Beli Masyarakat	0.1	4	0.4
5	Kestabilan Perekonomian Indonesia	0.05	3	0.15
6	Perkembangan Perusahaan Ekspedisi	0.05	3	0.15
7	Daya Jangkau Perusahaan Ekspedisi	0.05	3	0.15
8	Ketersediaan Variasi Perusahaan Ekspedisi	0.05	3	0.15
9	Penetrasi Jaringan Toko Swalayan dalam Menjual Sepatu/Sandal	0.05	3	0.15
THREATS				
1	Pengetatan Peraturan Undang-undang Perdagangan	0.05	2	0.1
2	Perolehan Kredit Usaha Kecil dan Menengah	0.05	2	0.1
3	Kelonggaran Pembayaran Pemasok Bahan	0.05	2	0.1
4	Keterbukaan Informasi Variasi Desain Sepatu/Sandal dari Internet	0.05	2	0.1
5	Peningkatan Minat Masyarakat atas Berbagai Variasi Desain Sepatu/Sandal	0.1	2	0.2
6	Kelonggaran Pembayaran dari Perusahaan Ekspedisi	0.05	2	0.1
7	Peningkatan Animo Masyarakat untuk Membuka Toko Sepatu/Sandal	0.05	2	0.1
Total		1		2.8

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai EFE Matriks sebesar 2.8 yang berarti bahwa perusahaan memiliki cara yang cukup baik terhadap peluang yang ada dan menghindari ancaman.

5.3.3 Matriks Internal Eksternal

Untuk mengetahui strategi bisnis yang sesuai dengan CV Anugrah Trijaya Sakti, maka total skor dari matriks IFE dan EFE akan dimasukkan ke dalam matriks Internal Eksternal (IE). Pada sumbu X (IFE), skor 1,0 – 1,99 menyatakan posisi internal adalah lemah, skor 2,0 - 2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0 – 4,0 posisinya adalah kuat. Pada sumbu Y (EFE), skor 1,0 – 1,99 adalah rendah, skor 2,0 – 2,99 adalah sedang, dan skor 3,0 – 4,0 adalah tinggi (5,234). Dengan menggunakan total skor dari matriks IFE sebesar 2,97 sebagai sumbu X dan total skor dari matriks EFE sebesar 2.80 sebagai sumbu Y, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut:

		Skor Total IFE		
		Kuat 3,0	Rata-rata 2,0	Lemah 1,0
Skor Total EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Rata-rata 3,0	IV	V IFE = 2,97 EFE = 2,80	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

Gambar 5.3

Internal-Eksternal Matrix



Dari matriks IE di atas, ternyata CV Anugrah Trijaya Sakti terletak pada Sel V yang menunjukkan bahwa posisi internal dan eksternal perusahaan adalah rata-rata dan sebaiknya dikendalikan dengan strategi-strategi *Hold* dan *Maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *Market Penetration* (merupakan strategi untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar) dan *Product Development* (merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan

penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk dan jasa yang ada sekarang) (5,42).

5.3.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Opportunities-Weakness-Threats*) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT. Berikut ini adalah matriks SWOT yang diperoleh dari hasil matriks IE, dengan pertimbangan dengan matriks IPA dan target pasar pada STP:

Tabel 5.20
Matriks SWOT

Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)		Strengths-S		Weaknesses-W	
	1	Jenis Sol yang Digunakan	1	Ketahanan Sol yang Digunakan	
	2	Ketahanan Aksesori yang Digunakan			
	3	Kelengkapan Pembungkus			
	4	Keragaman Model yang Ditawarkan			
	5	Model Upper			
	6	Model Insole			
	7	Daya Jual Model Sepatu/Sandal			
	8	Harga Model			
	9	Tenggang Waktu Pembayaran			
	10	Kebersihan Pengerjaan Produk			
	11	Ketahanan Jahitan			
	12	Kerapian Jahitan			
	13	Kerapian Kardus Pembungkus			
	14	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal			
	15	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan			
	16	Ketepatan Waktu Pengiriman			
External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)					
	17	Ketersediaan Quantity Discount			
	18	Ketersediaan Cash Discount			
	19	Jaminan Pengerjaan Retur			
	20	Kecepatan Penanganan Retur			
	21	Akurasi Penagihan			
Opportunities-O		Strategi SO		Strategi WO	
1	Citra Merek Pelanggan di Masyarakat	Gunakan sebagai alat untuk memuaskan pelanggan dan akan terjadi kenaikan permintaan masyarakat terhadap merek pelanggan, gunakan kekuatan untuk menjaga loyalitas pelanggan agar order semakin banyak lebih dari subkontraktor lainnya.		Sol yang digunakan berbeda dengan sol Bata, karena sol yang digunakan sekarang lebih modis, sehingga diharapkan hanya bisa bertahan 4-6 bulan, dan didorong agar konsumen membeli kembali. Bila sol tahan lama maka akan sol tersebut akan ketinggalan jaman. CV Anugrah Trijaya Sakti harus mendorong agar pabrik sol lebih kreatif dalam pembuatan sol.	
2	Trend Permintaan akan Merek Pelanggan di Masyarakat				
3	Ketersediaan Variasi Pemasok Bahan				
4	Peningkatan Daya Beli Masyarakat				
5	Kestabilan Perekonomian Indonesia				
6	Perkembangan Perusahaan Ekspedisi				
7	Daya Jangkau Perusahaan Ekspedisi				
8	Ketersediaan Variasi Perusahaan Ekspedisi				
9	Penetrasi Jaringan Toko Swalayan dalam Menjual Sepatu/Sandal				
Threats-T		Strategi ST		Strategi WT	
1	Pengetatan Peraturan Undang-undang Perdagangan	Kenaikan order berakibat kenaikan kebutuhan modal kerja, kenaikan permintaan berakibat tuntutan akan desain semakin beragam, dahulu di Bata model sedikit jumlah order banyak, sekarang model banyak jumlah order per modelnya sedikit akibatnya kebutuhan bahan lebih kecil tetapi lebih beragam sehingga diskon dari pemasok hilang, akibat lainnya adalah pengontrolan pembelian semakin ketat karena frekuensi pembelian semakin meningkat.		Mengurangi ketergantungan dari pabrik sol dengan mencari alternatif pabrik sol yang lain, kemudian menjajaki kemungkinan penggunaan sol buatan china.	
2	Perolehan Kredit Usaha Kecil dan Menengah				
3	Kelonggaran Pembayaran Pemasok Bahan				
4	Keterbukaan Informasi Variasi Desain Sepatu/Sandal dari Internet				
5	Peningkatan Minat Masyarakat atas Berbagai Variasi Desain Sepatu/Sandal				
6	Kelonggaran Pembayaran dari Perusahaan Ekspedisi				
7	Peningkatan Animo Masyarakat untuk Membuka Toko Sepatu/Sandal				

5.3.5 Analisis Matriks SWOT

5.3.5.1 Strategi SO

- **Jenis Sol yang Digunakan**

Pada variabel jenis sol yang digunakan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, itu artinya hanya tetap pertahankan saja hubungan dengan pabrik sol, karena CV Anugrah Trijaya Sakti ini sangat bergantung dengan pabrik sol, makanya perusahaan ini harus menjaga hubungan baik dengan pabrik sol agar prosesnya berjalan dengan lancar.

- **Ketahanan Aksesoris yang Digunakan**

Pada variabel ketahanan aksesoris yang digunakan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran III, itu artinya abaikan saja hanya perlu menjaga hubungan dengan pihak pemasok aksesoris, karena CV Anugrah Trijaya Sakti bergantung kepada pihak luar dan harus membeli aksesoris tersebut untuk mempercantik sepatu/sandal yang dipesan oleh pelanggan.

- **Kelengkapan Pembungkusan**

Pada variabel ketahanan kelengkapan pembungkusan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran III, itu artinya abaikan saja karena kelengkapan pembungkusan letaknya digudang didalam kardusnya, tidak akan terlihat oleh konsumen.

- **Keragaman Model yang Ditawarkan**

Pada variabel keragaman model yang ditawarkan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, artinya tetap pertahankan saja dengan variasi-variasi model yang telah dibuat, model sepatu/sandal ini dibutuhkan kreatifitas yang tinggi dari desainernya, 1 bulan CV Anugrah Trijaya Sakti bisa menghasilkan 10 model.

- **Model Upper**

Pada variabel model upper ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, artinya tetap pertahankan saja dengan jumlah model upper yang telah dibuat selama ini, model upper sepatu/sandal ini perbulannya dibuat dengan jumlah 10 model/bulan. Didalam pembuatan model upper ini dibutuhkan kreatifitas yang tinggi dari desainernya dan juga dibutuhkan konsentrasi yang tinggi untuk menciptakan model-model yang baru dan bagus.

- **Model Insole**

Pada variabel model insole ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, artinya tetap pertahankan saja dengan jumlah model insole yang telah dibuat selama ini, model insole sepatu/sandal ini perbulannya dibuat dengan jumlah 10 model/bulan. Didalam pembuatan model insole ini dibutuhkan kreatifitas yang tinggi dari desainernya dan juga dibutuhkan konsentrasi yang tinggi untuk menciptakan model-model yang baru dan bagus.

- **Daya Jual Model Sepatu/Sandal**

Pada variabel daya jual model sepatu/sandal ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, artinya tetap pertahankan saja yang berarti terus berkreasi dengan model-model yang baru, karena daya jual sepatu/sandal ini terletak pada penciptaan model sepatu/sandal yang bagus, hal ini dibutuhkan kreatifitas yang tinggi dari desainernya dan juga dibutuhkan konsentrasi yang tinggi untuk menciptakan model-model yang baru dan bagus.

- **Harga Model**

Pada variabel harga model ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran I, artinya harus diperbaiki, CV Anugrah Trijaya Sakti ini mempunyai banyak pilihan model dan semua

modelnya bagus, jadi perusahaan ini menjual modelnya dengan harganya yang cukup tinggi dan pemegang merek atau pelanggan menginginkan harga sepatu/sandal dengan harga yang rendah agar pemegang merek tersebut mendapatkan margin keuntungan yang lebih besar. Pelanggan bisa saja memesan dengan bahan yang murah, tetapi resikonya juga buat pihak pelanggan tersebut, karena merek yang CV Anugrah Trijaya Sakti buat itu dari pihak pelanggan, merek sepatu/sandal pelanggan bisa jadi jelek dimata konsumen bila sepatu/sandal tersebut cepat rusak, jadi semua keputusan dikembalikan lagi ke para pelanggan, pihak CV Anugrah Trijaya Sakti hanya mengerjakan apa yang telah dipesan oleh pelanggan.

- **Tenggang Waktu Pembayaran**

Pada variabel tenggang waktu pembayaran ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran III, itu artinya abaikan saja seharusnya memiliki efisiensi tenggang waktu pembayaran, agar tenggang waktu pembayaran lebih pendek.

- **Kebersihan Pengerjaan Produk**

Pada variabel kebersihan pengerjaan produk ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran I, itu artinya harus diperbaiki karena pegawai CV Anugrah Trijaya Sakti ini membersihkan sepatu/sandal memakai kain lap dan bensin saja, pegawai tersebut bisa saja tiba-tiba kelelahan, rata-rata dalam 1 hari 600 pasang/3 orang pekerja dan bisa jadi tidak terkontrol pekerjaannya, sehingga kurang bersih dalam pengerjaan produk.

- **Ketahanan Jahitan**

Pada variabel ketahanan jahitan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran III, itu artinya diabaikan saja dengan kondisi saat ini.

- **Kerapian Jahitan**

Pada variabel kerapian jahitan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran I, itu artinya harus diperbaiki, di CV Anugrah Trijaya Sakti pegawainya mengerjakan pekerjaannya secara manual, dan itu bisa membuat ketidaktelitiannya pada jahitan dan menjadi tidak rapih.

- **Kerapian Kardus Pembungkus**

Pada variabel kerapian kardus pembungkus ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran III, itu artinya abaikan saja karena kardus terletak digudang, dan tidak akan terlihat oleh konsumen, sebelum konsumennya tersebut membeli sepatu/sandal itu.

- **Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal**

Pada variabel kesesuaian label ukuran di dus sepatu/sandal dengan nomor sepatu/sandal ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, itu artinya tetap dipertahankan saja, karena selama ini tidak selalu terjadi ketidaksesuaian antara label ukuran di dus dengan nomor sepatu/sandal.

- **Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan**

Pada variabel kesesuaian jumlah pengiriman dengan jumlah pemesanan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, itu artinya tetap dipertahankan saja, karena selama ini tidak selalu terjadi ketidaksesuaian antara jumlah pengiriman dengan jumlah pemesanan dari pihak pelanggan.

- **Ketepatan Waktu Pengiriman**

Pada variabel ketepatan waktu pengiriman ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran I, itu artinya

harus diperbaiki, karena CV Anugrah Trijaya Sakti ini bergantung kepada pabrik sol, perusahaan ini tidak bisa mendesain sol, hanya bisa mendesain insole dan upper, jadi sol sepatu/sandal tergantung kepada pihak pabrik sol, bila tidak ada hambatan pengiriman sol dari pemasok, maka prosesnya juga akan lancar.

- **Ketersediaan *Quantity Discount***

Pada variabel ketersediaan *quantity discount* ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran IV, itu artinya diabaikan saja dengan kondisi sekarang, pihak pelanggan mau membeli dalam keadaan tidak di diskon, jadi CV Anugrah Trijaya Sakti tidak perlu memberikan diskon khusus bila melakukan pembelian banyak kepada pelanggan.

- **Ketersediaan *Cash Discount***

Pada variabel ketersediaan *cash discount* ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran III, itu artinya abaikan saja karena pihak pelanggan juga tidak mempermasalahkan mengenai harga yang telah ditawarkan, jadi hanya perlu melakukan negosiasi kepada pihak pelanggan agar cash diskonnya semakin sedikit atau tidak ada.

- **Jaminan Pengerjaan Retur**

Pada variabel jaminan pengerjaan retur ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran II, itu artinya tetap dipertahankan karena selama ini pengerjaan retur pasti dikerjakan oleh pegawai CV Anugrah Trijaya Sakti dengan alasan jika ada stock solnya bila solnya yang rusak, dan bila yang rusak hanya jahitan atau lem, maka pegawai dapat langsung mengerjakan retur tersebut.

- **Kecepatan Penanganan Retur**

Pada variabel kecepatan penanganan retur ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran IV, itu artinya diabaikan dengan kondisi sekarang, biasanya pihak pelanggan memberikan catatan dibagian mana saja yang rusaknya, jadi pegawai CV Anugrah Trijaya Sakti dapat cepat menangani returnnya.

- **Akurasi Penagihan**

Pada variabel akurasi penagihan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths* dan di IPA terletak di kuadran IV, itu artinya diabaikan dengan kondisi sekarang, karena pihak pelanggan yang harus memeriksa kembali antara jumlah pesanan, jumlah pengiriman, dan jumlah tagihannya.

- **Ketahanan Sol yang Digunakan**

Pada variabel ketahanan sol yang digunakan ini strategi pada SWOT yaitu terletak di *weakness* dan di IPA terletak di kuadran IV, itu artinya diabaikan saja, CV Anugrah Trijaya Sakti bergantung dari pabrik sol, hanya bisa mendorong pihak pabrik sol agar lebih kreatif dalam mendesain dan membuat sol tersebut menjadi lebih tahan lama.

5.3.5.2 Strategi ST

Kenaikan order berakibat kenaikan kebutuhan modal kerja, kenaikan permintaan berakibat tuntutan akan desain semakin beragam, dahulu di Bata model sedikit jumlah order banyak, sekarang model banyak jumlah order per modelnya sedikit akibatnya kebutuhan bahan lebih kecil tetapi lebih beragam sehingga diskon dari pemasok hilang, akibat lainnya adalah pengontrolan pembelian semakin ketat karena frekuensi pembelian semakin meningkat.

5.3.5.3 Strategi WO

Sol yang digunakan berbeda dengan sol Bata dari pelanggan yang dahulu, karena sol yang digunakan sekarang lebih modis, sehingga diharapkan hanya bisa bertahan 4-6 bulan, dan didorong agar konsumen membeli kembali. Bila sol tahan lama maka akan sol tersebut akan ketinggalan jaman. CV Anugrah Trijaya Sakti harus mendorong agar pabrik sol lebih kreatif dalam pembuatan sol.

5.3.5.4 Strategi WT

Pihak CV Anugrah Trijaya Sakti harus bisa mengurangi ketergantungan dari pabrik sol dengan mencari alternatif pabrik sol yang lain, agar semua prosesnya berjalan dengan lancar, kemudian menjajaki kemungkinan penggunaan sol buatan china.

5.3.6. Perbandingan Hasil Wawancara dan Kuesioner Penelitian

Berikut ini adalah perbandingan antara hasil yang didapatkan dari wawancara dengan pihak CV Anugrah Trijaya Sakti dengan kuesioner penelitian:

Tabel 5.21

Perbandingan Hasil Wawancara dan Kuesioner Penelitian

IPA		Strengths/Weaknesses	
No.	Variabel Penelitian	No.	Key Internal Factor
STRENGTHS			
1	Jenis Sol yang Digunakan	1	Kemampuan Menyediakan Persediaan Bahan Baku
2	Ketahanan Aksesori yang Digunakan		
3	Kelengkapan Pembungkus		
4	Keragaman Model yang Ditawarkan		
5	Model Upper	2	Kemudahan Merancang Desain Sepatu/Sandal
6	Model Insole		
7	Daya Jual Model Sepatu/Sandal		
8	Harga Model	3	Tingkat Upah Karyawan
9	Tenggang Waktu Pembayaran	4	Perputaran Arus Kas
10	Kebersihan Pengerjaan Produk	5	Kecepatan Penagihan
11	Ketahanan Jahitan	6	Disiplin Karyawan
12	Kerapian Jahitan	7	Loyalitas Karyawan
13	Kerapian Kardus Pembungkus	8	Prosedur Kerja Baku
14	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal	9	Teknologi Produksi yang Digunakan
15	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan		
16	Ketepatan Waktu Pengiriman		
17	Ketersediaan Quantity Discount	10	Hubungan dengan Perusahaan Ekspedisi Terpercaya
18	Ketersediaan Cash Discount	11	Ketersediaan Tenaga Kerja Berpengalaman
19	Jaminan Pengerjaan Retur	12	Hubungan dengan Perusahaan Subkontraktor
20	Kecepatan Penanganan Retur	13	Loyalitas Pelanggan
21	Akurasi Penagihan	14	Prosedur Penanganan Retur Produk
		15	Kemudahan Pengontrolan Kualitas
		16	Keandalan Sistem Database Administrasi dan Akuntansi
WEAKNESSES			
1	Ketahanan Sol yang Digunakan	1	Kemampuan Menyediakan Persediaan Bahan Baku

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari wawancara dan kuesioner terdapat perbedaan pengelompokkan variabel sebagai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Dengan pertimbangan bahwa hasil kuesioner penelitian terhadap pelanggan (merasakan sendiri bagaimana kinerja dari CV Anugrah Trijaya Sakti).

5.3.7 Analisis Gabungan IPA dan SWOT

Hasil rangkuman IPA dan SW dapat dilihat pada (tabel 5.22). Adapun variabel yang perlu diperbaiki yang dapat dilihat pada (tabel 5.23).

Tabel 5.22
Rangkuman Hasil IPA dan SW

IPA		Strengths/Weaknesses		No.	Rangkuman Hasil dari IPA dan SW
No.	Variabel Penelitian	No.	Key Internal Factor		
Strengths					
1	Jenis Sol yang Digunakan (pertahankan)	1	Kemampuan Menyediakan Persediaan Bahan Baku	1	Jenis Sol yang Digunakan (pertahankan)
2	Ketahanan Aksesoris yang Digunakan (abaikan)			2	Ketahanan Aksesoris yang Digunakan (abaikan)
3	Kelengkapan Pembungkusan (abaikan)			3	Kelengkapan Pembungkusan (abaikan)
4	Keragaman Model yang Ditawarkan (pertahankan)	2	Kemudahan Merancang Desain Sepatu/Sandal	4	Keragaman Model yang Ditawarkan (pertahankan)
5	Model Upper (pertahankan)			5	Model Upper (pertahankan)
6	Model Insole (pertahankan)			6	Model Insole (pertahankan)
7	Daya Jual Model Sepatu/Sandal (pertahankan)			7	Daya Jual Model Sepatu/Sandal (pertahankan)
8	Harga Model (perbaiki)	3	Tingkat Upah Karyawan	8	Harga Model (perbaiki)
9	Tenggang Waktu Pembayaran (abaikan)	4	Perputaran Arus Kas	9	Tenggang Waktu Pembayaran (abaikan)
10	Kebersihan Pengerjaan Produk (perbaiki)	5	Kecepatan Penagihan	10	Kebersihan Pengerjaan Produk (perbaiki)
11	Ketahanan Jahitan (abaikan)	6	Disiplin Karyawan	11	Ketahanan Jahitan (abaikan)
12	Kerapian Jahitan (perbaiki)	7	Loyalitas Karyawan	12	Kerapian Jahitan (perbaiki)
13	Kerapian Kardus Pembungkusan (abaikan)	8	Prosedur Kerja Baku	13	Kerapian Kardus Pembungkusan (abaikan)
14	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal (pertahankan)	9	Teknologi Produksi yang Digunakan	14	Kesesuaian Label Ukuran di dus Sepatu/Sandal dengan Nomor Sepatu/sandal (pertahankan)
15	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan (pertahankan)			15	Kesesuaian Jumlah Pengiriman dengan Jumlah Pemesanan (pertahankan)
16	Ketepatan Waktu Pengiriman (perbaiki)	10	Hubungan dengan Perusahaan Ekspedisi Terpercaya	16	Ketepatan Waktu Pengiriman (perbaiki)
		11	Ketersediaan Tenaga Kerja Berpengalaman		
17	Ketersediaan Quantity Discount (pertahankan)	12	Hubungan dengan Perusahaan Subkontraktor	17	Ketersediaan Quantity Discount (pertahankan)
18	Ketersediaan Cash Discount (abaikan)	13	Loyalitas Pelanggan	18	Ketersediaan Cash Discount (abaikan)
19	Jaminan Pengerjaan Retur (pertahankan)	14	Prosedur Penanganan Retur Produk	19	Jaminan Pengerjaan Retur (pertahankan)
20	Kecepatan Penanganan Retur (abaikan)	15	Kemudahan Pengontrolan Kualitas	20	Kecepatan Penanganan Retur (abaikan)
21	Akurasi Penagihan (abaikan)	16	Keandalan Sistem Database Administrasi dan Akuntansi	21	Akurasi Penagihan (abaikan)
Weakness					
1	Ketahanan Sol yang Digunakan (pertahankan)	1	Kemampuan Menyediakan Persediaan Bahan Baku	1	Ketahanan Sol yang Digunakan (perbaiki)

Tabel 5.23
Variabel yang Perlu Diperbaiki

No.	Variabel yang perlu diperbaiki
1	Harga Model
2	Kebersihan Pengerjaan Produk
3	Kerapian Jahitan
4	Ketepatan Waktu Pengiriman
5	Ketahanan Sol yang Digunakan

Analisis variabel-variabel yang perlu diperbaiki adalah sebagai berikut:

- **Harga Model**

Pada variabel harga model ini di IPA terletak di kuadran I (perbaikan) dan strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths*, artinya harus diperbaiki, CV Anugrah Trijaya Sakti ini mempunyai banyak pilihan model dan semua modelnya bagus, jadi perusahaan ini menjual modelnya dengan harganya yang cukup tinggi dan pemegang merek atau pelanggan menginginkan harga sepatu/sandal dengan harga yang rendah agar pemegang merek tersebut mendapatkan margin keuntungan yang lebih besar. Pelanggan bisa saja memesan dengan bahan yang murah, tetapi risikonya juga buat pihak pelanggan tersebut, karena merek yang CV Anugrah Trijaya Sakti buat itu dari pihak pelanggan, merek sepatu/sandal pelanggan bisa jadi jelek dimata konsumen bila sepatu/sandal tersebut cepat rusak, jadi semua keputusan dikembalikan lagi ke para pelanggan, pihak CV Anugrah Trijaya Sakti hanya mengerjakan apa yang telah dipesan oleh pelanggan.

- **Kebersihan Pengerjaan Produk**

Pada variabel kebersihan pengerjaan produk inidi IPA terletak di kuadran I (perbaikan) dan strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths*, itu artinya harus diperbaiki karena pegawai CV Anugrah Trijaya Sakti ini membersihkan sepatu/sandal memakai kain lap dan bensin saja, pegawai tersebut bisa saja tiba-tiba kelelahan, rata-rata dalam 1 hari 600 pasang/3

orang pekerja dan bisa jadi tidak terkontrol pekerjaannya, sehingga kurang bersih dalam pengerjaan produk.

- **Kerapian Jahitan**

Pada variabel kerapian jahitan ini di IPA terletak di kuadran I (perbaikan) dan strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths*, itu artinya harus diperbaiki, di CV Anugrah Trijaya Sakti pegawainya mengerjakan pekerjaannya secara manual, dan itu bisa membuat ketidaktekunikannya pada jahitan dan menjadi tidak rapih.

- **Ketepatan Waktu Pengiriman**

Pada variabel ketepatan waktu pengiriman ini di IPA terletak di kuadran I (perbaikan) dan strategi pada SWOT yaitu terletak di *strengths*, itu artinya harus diperbaiki, karena CV Anugrah Trijaya Sakti ini bergantung kepada pabrik sol, perusahaan ini tidak bisa mendesain sol, hanya bisa mendesain insole dan upper, jadi sol sepatu/sandal tergantung kepada pihak pabrik sol, bila tidak ada hambatan pengiriman sol dari pemasok, maka prosesnya juga akan lancar.

- **Ketahanan Sol yang Digunakan**

Pada variabel ketahanan sol yang digunakan ini di IPA terletak di kuadran IV (prioritas rendah) dan strategi pada SWOT yaitu terletak di *weakness*, itu artinya perlu diperbaiki setelah prioritas utama selesai diperbaiki, CV Anugrah Trijaya Sakti bergantung dari pabrik sol, hanya bisa mendorong pihak pabrik sol agar lebih kreatif dalam mendesain dan membuat sol tersebut menjadi lebih tahan lama.

5.4 Upaya Perbaikan Berdasarkan *Importance Performance Analysis (IPA)* dan SWOT

Usulan perbaikan ini berdasarkan variabel-variabel yang harus diperbaiki, yaitu variabel yang ada di kuadran I dan di SWOT dalam kategori *strengths* dan *weaknesses*, berikut ini perbaikan yang dilakukan:

- **Harga Model**

Harga model ini maksudnya adalah harga yang diberikan kepada pelanggan, model ini berupa contoh sepatu/sandal yang akan ditunjukkan kepada pelanggan. Upaya perbaikannya dengan cara melakukan negosiasi dengan pihak pelanggan, satu desain bisa dikerjakan dengan berbagai alternatif jenis bahan yang berdampak pada penetapan harga jual, tawarkan alternatif bahan yang lebih jelek jika pelanggan meminta harga yang lebih murah. Contoh : harga bahan anemo Rp 55000/m, bahan odita Rp 70000/m, sementara bahan nubuck Rp 65000/m, jika pelanggan menawar maka berikan alternatif bahan yang lebih murah.

- **Kebersihan Pengerjaan Produk**

Menambahkan tenaga kerja bagian finishing yang khusus mengerjakan ulang untuk kebersihan produk sepatu/sandal, agar lebih teliti lagi dalam membersihkan sepatu/sandal, kemudian tempat pengerjaannya dan bahan yang digunakan juga harus bersih.

- **Kerapian Jahitan**

Mengganti mesin jahit yang sekarang digunakan dengan mesin jahit yang berkualitas lebih baik dan perkerja dilatih untuk menggunakan mesin jahit tersebut. Pergantian mesin jahit tersebut agar pengerjaan jahitan pada sepatu/sandal menjadi lebih rapih, dan tidak terdapat retur dari pihak pelanggan.

- **Ketepatan Waktu Pengiriman**

Jadwal *delivery* dinegosiasikan dengan baik kepada pelanggan dengan dasar pengetahuan kecepatan produksi dan memelihara hubungan yang baik dengan pemasok, sehingga pemasok merasa menjadi bagian dari perusahaan, dengan cara melibatkan mereka dalam pengaturan jadwal produksi, kemudian dibayar dengan tepat waktu. Jadwal dibuat sesuai dengan kesanggupan perusahaan untuk memproduksi, bila perlu pegawai dimotivasi dengan pemberian insentif atau bonus.

- **Ketahanan Sol yang Digunakan**

Mencari pemasok sol yang berkualitas lebih tahan lama. Dengan cara perusahaan mengundang para pemasok bahan sol, kemudian dilakukan tes kontrol kualitas, dengan demikian akan diperoleh kualitas yang diinginkan dengan mempertimbangkan harga yang sesuai.