



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA UMKM KONVEKSI
STUDI KASUS KONVEKSI TIGA SAUDARA**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Jamaludin

021115479

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2020

ABSTRAK

JAMALUDIN. 021115479. Analisis Strategi Pemasaran pada Umkm Konveksi Studi Kasus Konveksi Tiga Saudara. Dibawah bimbingan FERDISAR ADRIAN dan ARIE WIBOWO IRAWAN.

Data Badan Pusat Statistik merilis pasca krisis ekonomi jumlah UMKM tidak berkurang, justru pertumbuhannya meningkat. Fenomena ini menjelaskan bahwa UMKM merupakan usaha yang produktif untuk dikembangkan bagi mendukung perkembangan ekonomi secara makro dan mikro di Indonesia dan mempengaruhi sektor-sektor yang lain bisa berkembang. Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia tersebar diberbagai Provinsi salah satunya berada di Provinsi Jawa Barat yang sebagian besar masyarakatnya pelaku kegiatan UMKM dan Koperasi. Berdasarkan data dari Dinas koperasi dan UMKM (2018), pelaku usaha yang paling banyak dilakukan di Kota Bogor yaitu Usaha Mikro dengan persentase 78%, usaha kecil dengan persentase 17% dan terdapat Usaha Menengah dengan persentase 5%. Pada awal mulanya konveksi 3 Bersaudara merupakan bisnis pakaian biasa yang didirikan oleh beberapa pengusaha dan diikuti oleh pengusaha-pengusaha lain karena industri kecil dan menengah ini mudah didirikan, usaha mikro kecil dan menengah ini merupakan usaha yang ditekuni sebagian penduduk desa di Kecamatan Parung Bogor. Dari hasil Data Peserta Didik di Kota Bogor dapat diketahui bahwa setiap tahun peserta didik di Kota Bogor mengalami kenaikan pada tahun ajaran 2016/2017 dengan total keseluruhan 890.126 siswa, pada tahun 2017/2018 dengan total keseluruhan 908.475 siswa dan pada tahun 2018/2019 dengan total keseluruhan 914.731 pelajar. Dengan adanya kenaikan peserta didik yang berada pada Kota Bogor menciptakan peluang untuk Konveksi 3 Bersaudara untuk meningkatkan penjualannya. Namun untuk Konveksi 3 Bersaudara ternyata penjualannya menurun. Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan penjualan Konveksi 3 Bersaudara menurun. Maka dari itu judul penelitian ini berjudul Analisis Strategi Pemasaran pada UMKM Konveksi Studi Kasus Konveksi Tiga Saudara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis Eksternal dan Internal pada UMKM Konveksi 3 Bersaudara dan untuk mengetahui strategi pemasaran apakah yang seharusnya dilakukan oleh Konveksi 3 Bersaudara. Metode pengolahan data yang digunakan diantaranya adalah analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT, matriks IE dan matriks Space.

Hasil analisis eksternal Konveksi tiga saudara dapat disimpulkan Peluang terbesar adalah Jumlah Pelajar di Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor, namun ancaman terbesarnya adalah banyaknya pesaing produk sejenis di wilayah operasional. 2. Dari analisis internal Konveksi Tiga Saudara diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh bisnis ini yaitu Memiliki reputasi yang baik mulai dari kualitas produksi maupun pelayanan, sedangkan kelemahannya adalah Pemasaran belum meluas hanya untuk 3 toko seragam di Pasar Anyar dan yang datang langsung ke Konveksi tiga saudara saja. Berdasarkan matriks SPACE posisi Konveksi Tiga Saudara berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (Competitive Advantage) dimana skor bobot untuk peluang lebih kecil dibanding skor bobot ancaman. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

Kata Kunci : UMKM, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis Lingkungan Internal, Analisis SWOT, Matriks IE, Matriks Space

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA UMKM KONVEKSI STUDI KASUS KONVEKSI TIGA SAUDARA

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Program Studi,



(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA UMKM KONVEKSI STUDI KASUS KONVEKSI TIGA SAUDARA

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari : Selasa, Tanggal : 4 / Agustus / 2020

Jamaludin

021115479

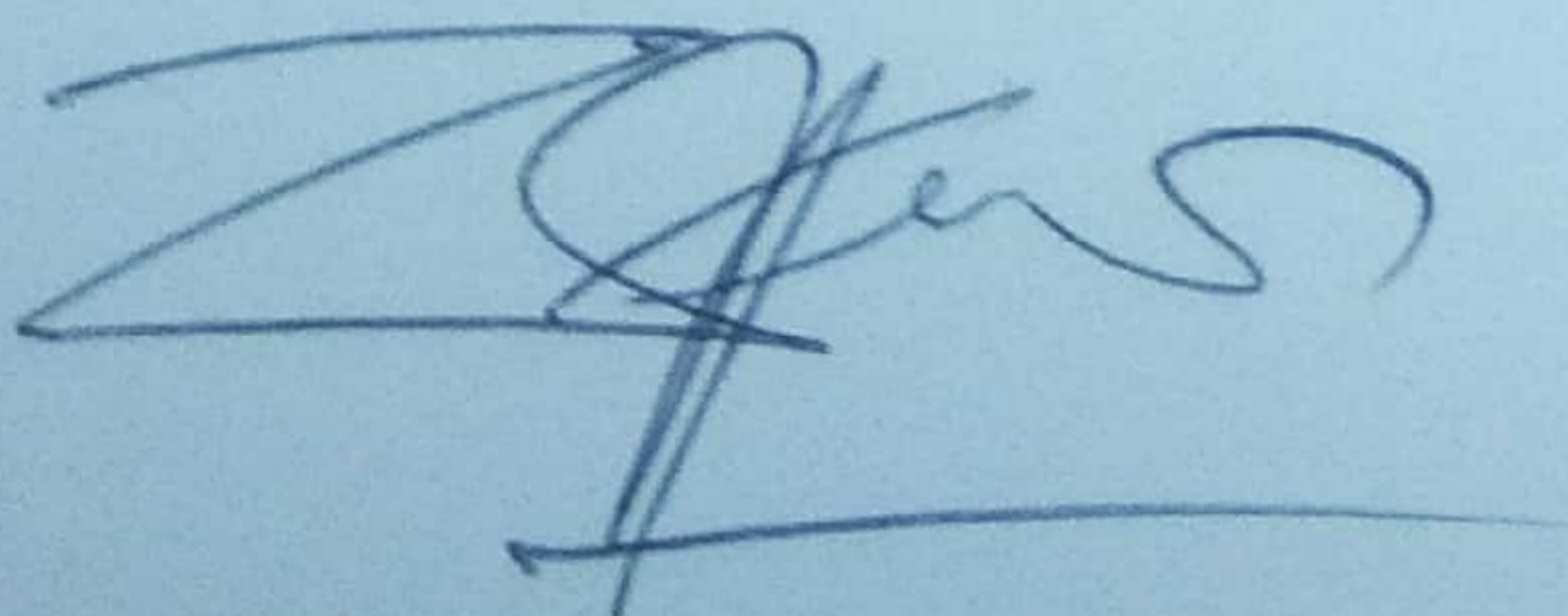
Menyetujui,

Dosen Penguji,



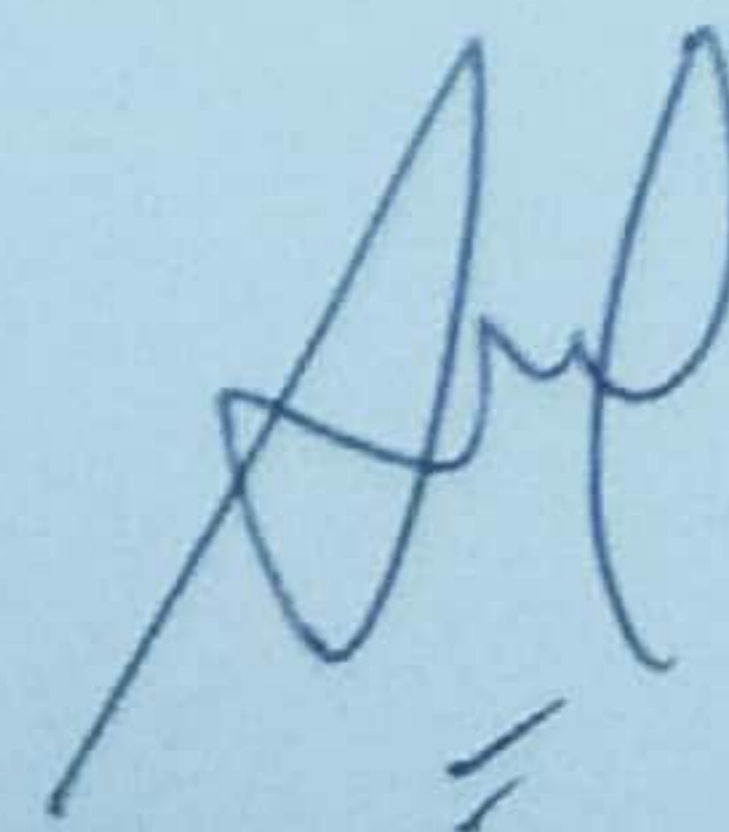
(Dra. Hj. Sri Hartini, MM.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Ferdisar Adrian, SE., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Arie Wibowo Irawan, S.P., MM.)

HAK CIPTA

© Hak Cipta Milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Tahun 2020
Hak Cipta Dilindungi Undang – undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seijin Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan khadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Pada UMKM Konveksi (Studi Kasus pada Konveksi tiga saudara)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar strata satu (S1) Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor. Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peran berbagai pihak yang telah memberi bantuan, bimbingan, saran dan do’a maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Kepada orang tua tercinta Bapak Sapan dan Ibu Fatonah yang senantiasa memberikan perhatian, do’a, semangat serta dukungan moral dan material yang tiada henti, serta kelima kakak tercinta Juhaeriah, Heryati, Rojali, Rosidah dan Mayasari yang selalu menyayangi.
2. Bapak Dr. H. Bibin Rubini, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pakuan yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
3. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
4. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak., M.M., C.A. selaku Wakil Dekan Bid. Akademi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
5. Ibu Dra. Hj. Sri Hartini, M.M selaku Wakil Dekan Bid. Administrasi dan Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
6. Bapak Dr. Chaidir, S.E., M.M. selaku Wakil Dekan Bid. Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
7. Ibu Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pakuan
8. Bapak Ferdisar Ardian, S.E., M.M selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Arie Wibowo Irawan, S.P., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah bantak memberi bimbingan serta saran dalam penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Tata Usaha Universitas Pakuan yang telah membimbing dan memberikan ilmu serta pengetahuan selama penulis mengikuti proses belajar mengajar selama ini.
11. Lidya Tiera Anggraeni yang terkasih yang telah membantu, menjadi tempat berkeluh kesah dan selalu memberi dukungan kepada penulis.
12. Indra Rachmadi, Femy Febriani, Novita Putri, Arif Rakha, Maulina Rismawati dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberi dukungan dalam penyusunan Skripsi.
13. Viking Bogor Squad Parung telah memberi motivasi kepada penulis.

14. Rizky Reza V, Asep Abdurahman, Muhamd Agita, Rokamah, Kevin Dwi Putra, Tias Fardani dan yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah menemani dan memberi semangat.
15. Rekan-rekan seperjuangan L Manajemen 2015 atas dukungan dan motivasinya.

Harapan penelitian semoga penulis skripsi ini dapat memberikan manfaat yang luas bagi perusahaan pada umumnya dan bagi peneliti khususnya. Peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu selalu dinantikan saran dan kritik yang membangun agar penulis berikutnya ada kemajuan.

Akhir kata dengan kerendahan hati kepada Allah SWT dan kepada pembaca, penulis memohon pertolongan dan petunjuk serta berharap semoga penulisan dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Bogor, Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HAK CIPTA	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	6
1.2.1 Identifikasi Masalah	6
1.2.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.3.1 Maksud Penelitian	6
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
1.4.1 Kegunaan Praktis	7
1.4.2 Kegunaan Akademis.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Strategi	8
2.1.1 Pengertian Strategi.....	8
2.1.2 Tipe-tipe Strategi	8
2.2 Pemasaran	11
2.2.1 Pengertian Pemasaran	11
2.2.2 Konsep Pemasaran	13
2.3 Strategi Pemasaran	13
2.3.1 Pengertian Strategi Pemasaran	13
2.3.2 Ruang Lingkup Strategi Pemasaran.....	15
2.4 Strategi Manajemen	17
2.4.1 Pengertian Strategi Manajemen	17
2.4.2 <i>Marketing Plan</i> (Rencana Pemasaran).....	21
2.5 Analisis Strategi Pemasaran	21
2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal	21
2.5.1.1 Analisis Lingkungan Makro	22
2.5.1.2 Analisis Lingkungan Mikro (Industri)	22
2.5.1.3 <i>Matriks Elsternal Factor Evaluatiom</i> (EFE)	27
2.5.2 Analisis Lingkungan Internal	27
2.5.2.1 <i>Matriks Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	28

2.5.3	Matriks EI	29
2.6	Analisis Situasi	30
2.6.1	Analisis SWOT	30
2.6.2	Matriks SWOT	31
2.7	UMKM	31
2.7.1	Pengertian UMKM	31
2.7.2	Kriteria UMKM	32
2.8	Pemikiran Terdahulu	33
2.9	Kerangka Berfikir	39

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian	41
3.2	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian.....	41
3.2.1	Objek Penelitian.....	41
3.2.2	Unit Analisis	41
3.2.3	Lokasi Penelitian.....	41
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	41
3.3.1	Jenis Data Penelitian	41
3.3.2	Sumber Data Penelitian	42
3.4	Operasionalisasi Variabel	42
3.5	Metode Penarikan Sample	43
3.6	Metode Pengumpulan Data	43
3.7	Metode Pengolahan dan Analisis Data	44

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitiann	46
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	46
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	47
4.1.3	Kegiatan Usaha	47
4.1.4	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	47
4.1.5	Produk yang dibua oleh Konveksi tiga saudara	49
4.2	Pembahasan Strategi Pemasaran	49
4.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal pada Konveksi tiga saudara	49
4.2.1.1	Analisis lingkungan Makro pada Konveksi tiga saudara	49
4.2.1.2	Analisis Lingkungan Industri pada Konveksi tiga saudara	52
4.2.1.3	Hasil Analisi Menggunakan Matrik EFE	54
4.2.2	Analisis Lingkungan Internal pada Konveksi tiga saudara	54
4.2.2.1	Hasil Analisis Menggunakan Matrik IFE	56

4.2.3 Penerapan Strategi Pemasaran untuk Konveksi tiga saudara	57
4.2.3.1 Matrik IF	57
4.2.3.2 Matrik SWOT	57
4.2.3.3 Matrik Space	62

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan.....	66
5.2 Saran.....	66

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Jumlah UMKM di Indonesia	2
Tabel 1.2.	Perkembangan jumlah UMKM dan Koperasi Provinsi Jawa Barat.....	2
Tabel 1.3.	Data Peserta Didik di Kota Bogor	4
Tabel 1.4.	Data Penjualan Konveksi 3 Bersaudara	4
Tabel 1.5.	Jenis Produksi dari 3 Saudara	5
Tabel 1.6.	Customer 3 Saudara dari Tahun 2016-2018	5
Tabel 2.1.	Penelitian Sebelumnya.....	33
Tabel 3.1.	Operasionalisasi Variabel	42
Tabel 4.1.	Produk yang dibuat oleh Konveksi tiga saudara	49
Tabel 4.2.	Jumlah Pelajar (SD, SMP, dan SMA) Menurut Kecamatan di Kota Bogor Tahun 2017	49
Tabel 4.3	Nama Pesaing Konveksi tiga saudara sesam pemasok produk serupa di Pasar Anyar Bogor	49
Tabel 4.4	Hasil Analisis Matriks <i>Eksternal Faktor Evaluation</i> (EFE).....	51
Tabel 4.5	Hasil Analisis Matriks <i>Internal Evaluation</i> (IFE)	53
Tabel 4.6	Hasil Matriks <i>Strwsengths, Weaknesses, Opportunities, Threts</i> (SWOT)	57
Tabel 4.7	Perhitungan Peluang dengan Matriks Space	59
Tabel 4.8	Perhitungan Ancaman dengan Matriks Space	60
Tabel 4.9	Perhitungan Kekuatan dengan Matriks Space	60
Tabel 4.10	Perhitungan Kelemahan dengan Matriks Space	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Jumlah Pelaku UMKM di Kab Bogor	3
Gambar 2.1.	Model Lima Kekatan Porter	26
Gambar 2.2.	Rantai Nilai	27
Gambar 2.3.	Penyusunan Matriks IE	29
Gambar 3.1.	Matriks IE	45
Gambar 4.1.	Sturktur Organisasi Konveksi tiga saudara	48
Gambar 4.2.	Proyek Penggunaan Internet 2017-2023	47
Gambar 4.3.	Matriks IE Konveksi tiga saudara	54
Gambar 4.4.	Mariks Space Konveksi tiga saudara	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Usaha kecil dan menengah (UKM) di berbagai Negara termasuk di Indonesia merupakan salah satu penggerak perekonomian rakyat yang tangguh. Hal ini karena kebanyakan para pengusaha kecil dan menengah berangkat dari industry keluarga/rumahan. Dengan demikian konsumennya moneter tahun 1998 dapat dipandang sebagai katup penyelamat dalam proses pemulihan ekonomi nasional, baik dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi maupun penyerapan tenaga kerja.

Pemerintah menyatakan pengembangan UMKM meliputi memperluas iklan usaha yang kondusif bagi pengembangan UMKM, meningkatkan produktivitas dan daya saing UMKM, meningkatkan kapasitas SDM, meningkatkan citra UMKM dan mengembangkan sinergi peran serta masyarakat dan stake holder dalam pemberdayaan UMKM. Upaya meningkatkan kemampuan dan peran serta kelembagaan usaha kecil menengah dalam perekonomian nasional, maka pemberdayaan tersebut perlu dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah dunia, dunia usaha dan masyarakat secara menyeluruh.

Ketika krisis ekonomi menerpa dunia otomatis memperburuk kondisi ekonomi di Indonesia. Kondisi krisis terjadi priode tahun 1997 hingga 1998, hanya sector UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) yang mampu tetap berdiri kokoh. Data Badan Pusat Stastistik merilis tersebut pasca krisis ekonomi jumlah UMKM tidak berkurang, justru meningkat pertumbuhannya teruas, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja samapai tahun 2012. Pada tahun itu jumlah pengusaha di Indonesia sebanyak 56.539.560 unit. Dari jumlah tersebut, UMKM sebanyak 56.534.592 unit atau sebesar 99,99%. Sisanya sekitar 0,01% atau sebesar 4.968 unit adalah Usaha bersekala besar. Fenomena ini menjelaskan bahwa UMKM merupakan usaha yang produktif untuk dikembangkan bagi mendukung perkembangan ekonomi secara makro dan mikro di Indonesia dan mempengaruhi sektor-sektor yang lain bisa berkembang. Kelemahan yang dihadapi oleh para pengusaha UMKM dalam meningkatkan kemampuan usaha sangat kompleks dan meliputi berbagai indikator yang mana salah satunya adalah kurangnya permodalan, baik jumlah maupun sumbernya.

Besarnya modal bagi setiap usaha adalah merupakan masalah yang sangat penting, modal yang terlalu besar dari apa yang dibutuhkan akan menambah beban pembiayaannya, terlebih lagi bila modal tersebut bukan modal sendiri.

Akan tetapi modal yang terlalu sedikit (dari kebutuhannya) juga akan menyulitkan jalannya usaha yang akan dilakukan. Pada usaha mikro dan usaha kecil sering kali belum ada pemisahan antara keuangan keluarga dengan keuangan usaha, sehingga masalah besarnya modal ini bisa menghambat keberhasilannya.

Tabel 1.1 Jumlah UMKM di Indonesia

TAHUN	JUMLAH UMKM	Rata-Rata Kenaikan
2015	50.262.772	19% pertahun
2016	61.651.177	
2017	62.922.617	
2018	58.970.000	
2019	59.240.000	

Sumber: Sekunder, Dinas Koperasi dan UMKM, 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 pada periode periode 2016 menunjukkan bahwa jumlah UMKM meningkat sebesar 61.651.177 dengan persentase 23%, lalu pada periode 2017 menunjukkan jika UMKM meningkat sebesar 62.922.617 dengan persentase 2%. Lalu terjadi penurunan ditahun 2018 jumlah UMKM sebanyak 58.970.000 dengan persentase -6%, kemudian terjadi kenaikan pelaku UMKM pada tahun 2019 menjadi berjumlah 59.240.000 dengan persentase sebesar 0,4%. Dengan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa UMKM di Indonesia berkembang dengan baik setiap tahunnya. Jika di persentase rata-rata selama 5 tahun terakhir yaitu sebesar 19% pada tiap tahunnya.

Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia tersebar diberbagai Provinsi salah satunya berada di Provinsi Jawa Barat yang sebagian besar masyarakatnya pelaku kegiatan UMKM dan Koperasi. Berikut data pelaku UMKM dan Koperasi di Provinsi Jawa Barat.

Tabel 1.2 Perkembangan jumlah UMKM dan Koperasi Provinsi Jawa Barat

Tahun	UMKM dan Koperasi Tidak Aktif	UMKM dan Koperasi Aktif	Jumlah UMKM dan Koperasi	Persentase Perbandingan
2014	9.930	15.633	25.563	-
2015	8.886	16.855	25.741	65,47%
2016	9.391	16.542	25.933	63,78%
2017	9.110	16.644	25.744	64,65%

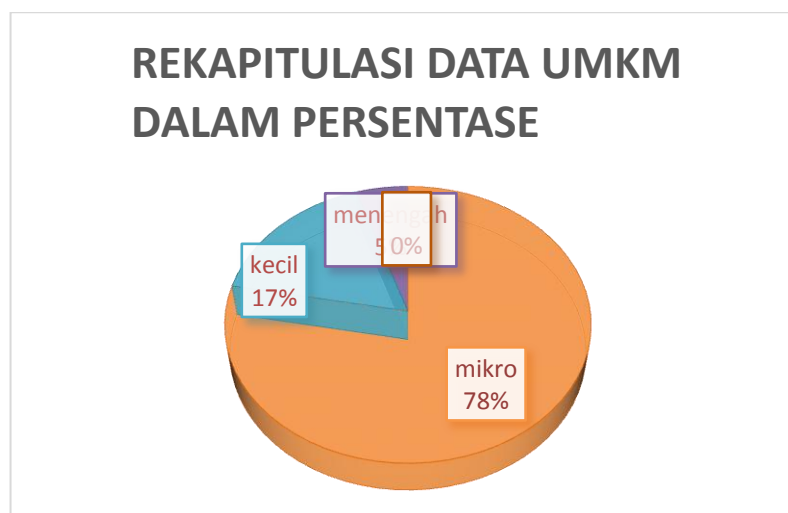
Sumber : Sekunder, ODS (Online Data Sistem), 2017

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa jumlah UMKM dan Koperasi di Provinsi Jawa Barat telah meningkat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah UMKM dan Koperasi pada tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017. Untuk mempengaruhi pertumbuhan perekonomian di Provinsi Jawa Barat, masyarakat harus berkontribusi dalam melaksanakan kegiatan UMKM dan Koperasi karena tabel diatas menunjukkan bahwa pemerataan perekonomian masih dalam proses pertumbuhan dalam setiap tahunnya. Pada Tahun 2014, UMKM dan Koperasi berjumlah 25.563 lalu dibandingkan dengan UMKM dan Koperasi yang Aktif dengan total 15.633 dengan UMKM dan Koperasi yang Tidak Aktif pada tahun 2014 yaitu 9.930, maka presentase perbandingan didapat yaitu 61,15%. Selanjutnya, pada tahun 2015 UMKM dan Koperasi berjumlah 25.741 lalu dibandingkan dengan UMKM dan Koperasi yang Aktif dengan total 16.855 dengan UMKM dan Koperasi yang Tidak Aktif pada tahun 2015 yaitu 8.886, maka presentase perbandingan didapat yaitu

65,47%. Lalu, pada tahun 2016 UMKM dan Koperasi berjumlah 25.933 lalu dibandingkan dengan UMKM dan Koperasi yang Aktif dengan total 16.542 dengan UMKM dan Koperasi yang Tidak Aktif pada tahun 2016 yaitu 9.391, maka presentase perbandingan didapat yaitu 63,78%. Dan pada tahun 2017, UMKM dan Koperasi berjumlah 25.744 lalu dibandingkan dengan UMKM dan Koperasi yang Aktif dengan total 16.644 dengan UMKM dan Koperasi yang Tidak Aktif pada tahun 2017 yaitu 9.110, maka presentase perbandingan didapat yaitu 64,65%.

Usaha Kecil dan Menengah merupakan (UKM) merupakan salah satu kekuatan pendorong terdepan dalam pembangunan ekonomi. Gerak sektor UKM amat vital untuk menciptakan pertumbuhan dan lapangan pekerjaan. UKM cukup fleksibel serta dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. Mereka juga menciptakan lapangan pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan sektor usaha lainnya, dan mereka cukup terdiversifikasi serta memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan secara keseluruhan .

Berikut merupakan gambar grafik yang menunjukkan jumlah pelaku UMKM Umum di Kota Bogor :



Sumber: Sekunder, Dinas koperasi dan UMKM, 2018

Gambar 1.1 Jumlah Pelaku UMKM Umum di Kab Bogor

Berdasarkan grafik diatas, pelaku usaha yang paling banyak dilakukan di Kota Bogor yaitu Usaha Mikro dengan persentase 78%. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perseorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana yang telah diatur dalam Undang-Undang Lalu terdapat usaha kecil dengan persentase 17%. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana yang dimaksud dalam undang-undang ini. Dan terdapat Usaha

Menengah dengan persentase 5%. Usaha menengah adalah usaha produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang di miliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.

Tabel 1.3 Data Peserta Didik di Kota Bogor

Tahun	SD		SMP		SMA		SMK		SLB		TOTAL
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	
2016/2017	266.383	244.967	105.968	97.107	28.690	32.896	65.711	47.868	297	233	890.126
2017/2018	267.850	246.602	106.335	97.254	31.086	35.447	71.117	52.265	293	235	908.475
2018/2019	270.034	248.060	104.939	95.430	33.603	36.593	72.906	52.619	308	239	914.731

Sumber: Sekunder, ODS (Online Data Sistem), 2019

Dari hasil Data Peserta Didik di Kota Bogor dapat diketahui bahwa setiap tahun peserta didik di Kota Bogor mengalami kenaikan pada tahun ajaran 2016/2017 dengan total keseluruhan 890.126 siswa, pada tahun 2017/2018 dengan total keseluruhan 908.475 siswa dan pada tahun 2018/2019 dengan total keseluruhan 914.731 pelajar. Dengan adanya kenaikan peserta didik yang berada pada Kota Bogor menciptakan peluang untuk Konveksi 3 Bersaudara untuk memasarkan produknya di Kota Bogor.

Tabel 1.4 Data Penjualan Konveksi tiga saudara

Bulan	Tahun							
	2017		2018		2019			
	Celana	Rok	Celana	Rok	Celana	Rok	Celana	Rok
Januari	826	284	540	230	560	220	550	250
Februari	775	289	441	210	500	215	480	200
Maret	781	306	498	260	450	250	460	300
April	861	380	681	380	550	375	-	-
Mei	950	480	780	480	800	490	-	-
Juni	1329	725	1040	615	1060	590	-	-
Juli	1250	733	1080	592	1080	560		
Agustus	814	490	870	500	900	490		
September	1060	454	775	339	780	330		
Oktober	1003	413	700	440	600	310		
November	930	357	627	365	550	295		
Desember	881	305	550	310	500	250		
Jumlah	11.460	5.216	8.582	4.721	8.330	4.375	1.490	750
TOTAL	16.676		13.303		12.705		2240	

Sumber data : Data Primer, Tiga Saudara, 2019

Pada awal mulanya konveksi ini merupakan bisnis pakaian biasa yang didirikan oleh beberapa pengusaha dan diikuti oleh pengusaha-pengusaha lain karena industri kecil dan menengah ini mudah didirikan, usaha mikro kecil dan menengah ini merupakan usaha yang ditekuni sebagian penduduk desa di Kecamatan Parung Bogor. Usaha konveksi ini sudah sejak lama menjadi mata pencaharian penduduk di Kecamatan Parung Bogor. Usaha ini memiliki peluang usaha yang cukup besar dan

merupakan bisnis yang cukup menjanjikan Selain itu tingkat pendapatan masing-masing usaha konveksi pakaian di Kecamatan Parung Bogor sangat bervariasi.

Tingkat pendapatan ini tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat pendapatan para pelaku usaha home industri konveksi pakaian ini adalah jumlah unit barang konveksi yang dihasilkan oleh masing-masing pelaku usaha konveksi. Terdapat pengusaha yang mampu memproduksi unit barang konveksi dalam jumlah banyak, namun ada pula yang hanya memproduksi dalam jumlah sedikit. Perbedaan jumlah unit barang konveksi yang diproduksi ini tentunya akan mempengaruhi tingkat pendapatan pengusaha konveksi seragam sekolah dan akan menentukan tingkat konsentrasi industri konveksi itu sendiri. Dari 10 pengusaha yang di survei terdapat pengusaha yang sudah puluhan tahun menjalankan usaha konveksi namun terdapat juga yang baru beberapa tahun saja. Tentunya perbedaan lama usaha ini dapat berpengaruh pada perilaku dan kinerja usaha mereka, salah satunya pada aspek pendapatan usaha konveksi di Kecamatan Parung Bogor.

Berdasarkan uraian di atas penulis merasa tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai

Tabel 1.5 Jenis Produksi dari 3 Saudara

NO	Jenis Produksi
1	Rok SD
2	Rok SMP
3	Rok SMA
4	Celana SD
5	Celana SMP
6	Celana SMA

Sumber: Data Primer, Tiga Saudara, 2019

Konvesi 3 Saudara telah melakukan *supply* produk kepada *Grosir* seperti Pasar Anyar yang merupakan Pasar Grosir terbesar di Kota Bogor dan menggandeng beberapa mitra besar

Tabel 1.6 Customer 3 Saudara dari tahun 2016-2018

No	PELANGGAN			
	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018	TAHUN 2019
1	Toko Borobudur	Toko Borobudur	Toko Borobudur	Toko Borobudur
2	Toko Murah Meriah	Toko Murah Meriah	Toko Murah Meriah	Toko Murah Meriah
3	Toko AIP	Toko AIP	Toko AIP	Toko AIP
4	Toko Ibu Ros	Toko Ibu Ros	-	-
5	Toko Diana	-	-	-

Sumber: Data Primer, Tiga Saudara 2019

Pada tabel 1.6 telah terlihat bahwa customer 3 Saudara telah mengalami penurunan dimulai pada tahun 2016 hingga 2019 dan dapat di totalkan bahwa

customer yang dimiliki 3 Saudara ini sebanyak 5 kostomer. Dengan begitu 3 Saudara akan menggandeng mitra usaha yang berminat untuk membuka suatu peluang usaha yaitu dengan memasarkan produk-produk konveksi tiga saudara yang dipasilitasi oleh Mitra Usaha dan dapat membuka suatu peluang usaha.

Dalam penelitian ini penulis memilih home industri konveksi pakain untuk diteliti lebih lanjut, karena pakaian merupakan kebutuhan pokok manusia selain makanan. Dan juga untuk mengetahui struktur, perilaku dan kinerja pelaku usaha di Kecamatan Parung Bogor sehingga dapat dijadikan bahan analisis terhadap perkembangan home industri ini di masa depan.

Permasalahan yang terjadi dalam penelitian ini yaitu jumlah siswa sekolah tiap tahun mengalami peningkatan tetapi penjualan 3 Saudara mengalami penurunan pada tiap tahunnya.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penulisan mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan penelitian:

1. Jumlah peserta didik mengalami peningkatan tiap tahunnya.
2. Penjualan 3 Saudara mengalami penurunan setiap tahunnya.
3. Pengusaha Konveksi memerlukan strategi yang tepat

1.2.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas, maka dapat dibuat perumusan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah analisis Internal (Kelemahan dan Kekuatan) dan eksternal (Peluang dan Ancaman) pada UMKM ini?
2. Bagaimana evaluasi strategi yang harus disusun oleh Konveksi tiga saudara?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan untuk mengetahui analisis strategi pemasaran pada UMKM Konveksi. Sehingga permasalahan yang ada dapat di selesaikan atau di pecahkan.

1.3.2. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui analisis Eksternal dan Internal pada UMKM ini.
2. Untuk mengetahui strategi yang seharusnya disusun oleh Konveksi tiga saudara.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Praktis

Searah dengan tujuan penelitian diatas, maka diharapkan hasil dari penelitian tersebut dapat memberikan kegunaan teoritis atau akademis berupa tambahan sumber informasi dan sumber referensi bagi perpustakaan Fakultas Ekonomi, khususnya mengenai pengaruh struktur, perilaku dan kinerja terhadap keuntungan home industri konveksi jeans di Jampang Kecamatan Parung Bogor.

1.4.2. Kegunaan Akademis

1. Bagi Penulis

Sebagai pengalaman bagi penulis dalam merealisasikan pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah dan menerapkannya di lapangan dan dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk penulis sehingga dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi pemasaran.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan strategi pemasaran sehingga bisa mempertahankan dan meningkatkan jumlah pengguna jasa perusahaan tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi

2.1.1. Pengertian Strategi

Menurut David (2012), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang akan hendak dicapai. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan atau *joint venture*.

Sedangkan Rangkuti (2016) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hitt (2011), strategi merupakan sebuah rangkaian yang terpadu dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksplotasi kompetensi utama dan meraih keunggulan kompetitif.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah hal-hal yang perusahaan ingin lakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Serta menjadi alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada di bawah naungan perusahaan. Strategi juga dapat memberi jawaban bagi pihak manajemen mengenai bagaimana cara mencapai tujuan perusahaan dan bagaimana caranya untuk mencapai misi organisasi dan visi strategis.

2.1.2. Tipe-tipe Strategi

Tipe – tipe strategi menurut David (2009) :

1) Strategi Integrasi

a. Integrasi ke Depan (*forward integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

b. Integrasi ke Belakang (*Backward integration*)

Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini

sangat tepat di gunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang ada sekarang ini.

c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki line of business yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan dan pasar potensial dari perusahaan.

2) Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau di kombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif :

- 1) Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.
- 2) Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang di kerjakannya.
- 3) Ketika ada pasar baru yang belum di manfaatkan dan belum jenuh.
- 4) Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang di perlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
- 5) Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.
- 6) Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.

7) Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu:

1. Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.

2. Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
3. Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.
4. Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.
5. Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

3) Strategi Diversifikasi

- a. Diversifikasi Konsentris Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu :
 - Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
 - Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
 - Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat di tawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
 - Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
 - Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
 - Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.
- b. Diversifikasi Horisontal (*Horizontal Diversification*)
Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horisontal (*Horizontal diversification*). Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.
- c. Diversifikasi konglomerat (*Conglomerate Diversification*)
Menurut Purwanto (2008) “Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda”. Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, di antaranya :
 - Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.
 - Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
 - Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah tersebut.

- Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi-bagi risiko ke dalam beberapa industri.

4) Strategi Defensif

1. Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

2. Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

3. Likuidasi (*Liquidation*)

Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

2.2. Pemasaran

2.2.1. Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kemasyarakatan yang melibatkan individu-individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran secara bebas produk dan jasa nilai dengan pihak lain (Dharmmesta, 2014). Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh pengusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang, dan mendapatkan laba (Andriyani,2012).

Bagi perusahaan, pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang harus dilakukan dalam upayanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang, dan mendapatkan laba. Fungsi pemasaran menjadi ujung tombak bagi setiap perusahaan karena berhadapan langsung dengan pelanggan yang menjadi sumber penghasilan utama perusahaan. Jadi, apa yang harus dilakukan oleh pemasar adalah mendapatkan pelanggan dan mempertahankan mereka seumur hidup, atau menjadi pelanggan yang loyal. Berhasil atau tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis seperti itu akan bergantung pada keahlian para manajer di berbagai fungsi, seperti pemasaran, produksi, keuangan, manajemen sumberdaya manusia maupun bidang lain.

Selain itu juga bergantung pada kemampuan mereka untuk mengombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar organisasi dapat berjalan lancar. Jadi, pemasaran ditinjau sebagai sebuah proses kegiatan yang dilakukan oleh individu-individu maupun kelompok. Kegiatan tersebut dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dalam suatu perekonomian di mana produk-produk nilai diciptakan, ditawarkan, dan dipertukarkan. Kegiatan-kegiatan tersebut beroperasi di dalam suatu lingkungan yang dibatasi oleh sumber-sumber dari perusahaan itu sendiri, peraturan-peraturan, maupun konsekuensi sosial dari perusahaan.

Pada umumnya, dalam pemasaran perusahaan berupaya menghasilkan laba dari penjualan barang dan jasa yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Namun demikian, pemasaran juga dilakukan untuk mengembangkan, mempromosikan, dan mendistribusikan program-program dan jasa yang disponsori oleh organisasi nonlab. Dengan demikian, tugas manajer pemasaran adalah memilih dan melaksanakan kegiatan pemasaran yang dapat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi (Dharmmesta, 2014).

Pemasaran (*Marketing*) adalah proses penyusunan komunikasi terpadu yang bertujuan untuk memberikan informasi mengenai barang atau jasa dalam kaitannya dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Pemasaran dimulai dengan pemenuhan kebutuhan manusia yang kemudian bertumbuh menjadi keinginan manusia. Proses dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan manusia inilah yang menjadi konsep pemasaran. Mulai dari pemenuhan produk (*product*), penetapan harga (*price*), pengiriman barang (*place*), dan mempromosikan barang (*promotion*). Seseorang yang bekerja dibidang pemasaran disebut pemasar. Pemasar ini sebaiknya memiliki pengetahuan dalam konsep dan prinsip pemasaran agar kegiatan pemasaran dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia terutama pihak konsumen yang dituju.

Pemasaran lebih dipandang sebagai seni daripada ilmu, maka seorang ahli pemasaran tergantung pada lebih banyak pada ketrampilan pertimbangan dalam membuat kebijakan daripada berorientasi pada ilmu tertentu. Pandangan ahli ekonomi terhadap pemasaran adalah dalam menciptakan waktu, tempat dimana produk diperlukan atau diinginkan lalu menyerahkan produk tersebut untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen (konsep pemasaran).

Pemasaran memiliki tujuan yaitu :

1. Konsumen potensial mengetahui secara detail produk yang kita hasilkan dan perusahaan dapat menyediakan semua permintaan mereka atas produk yang dihasilkan.
2. Perusahaan dapat menjelaskan secara detail semua kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran ini meliputi berbagai kegiatan, mulai dari penjelasan mengenai produk, desain produk, promosi produk, pengiklanan

produk, komunikasi kepada konsumen, sampai pengiriman produk agar sampai ke tangan konsumen secara cepat.

3. Mengenal dan memahami konsumen sedemikian rupa sehingga produk cocok dengannya dan dapat terjual dengan sendirinya (Rachmawati, 2011).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan cara atau suatu proses dari kegiatan inti perusahaan yang dilakukan untuk memperkenalkan dan menjual produk untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan.

2.2.2. Konsep Pemasaran

Jurini (2003) mengemukakan pada umumnya perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang melaksanakan konsep pemasaran yang berorientasi kepada konsumen, karena perusahaan inilah yang mampu menguasai pasar dalam jangka panjang. Di dalam pandangan konsep pemasaran, tujuan perusahaan dicapai melalui kepuasan konsumen.

Jurini (2003) juga menjelaskan bahwa “ada 4 (empat) unsur pokok dalam konsep pemasaran, yaitu: (1) orientasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen; (2) kepuasan konsumen; (3) kegiatan pemasaran yang terpadu; dan (4) tujuan perusahaan.”

Menurut Sunyoto (2014) konsep pemasaran adalah “dasar pemikiran bagaimana caranya aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu filsafat yang mantap, yang mengungkap pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab”. Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya harus menjalankan konsep pemasaran agar keuntungan yang diharapkan dapat terealisasi dengan baik. Ini menandakan bahwa kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasi dan dikelola dengan cara yang lebih baik. Konsep-konsep inti pemasaran meliputi: kebutuhan, keinginan dan permintaan. Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa perusahaan untuk mendapat keuntungan dan mampu menguasai pasar perlu memperhatikan orientasinya pada kebutuhan dan kepuasan konsumen.

2.3. Strategi Pemasaran

2.3.1. Pengertian Strategi Pemasaran

Menurut Sofyan Assauri (2015), Strategi Pemasaran yaitu serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus di dasarkan atas Analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisa kesempatan dan ancaman yang di hadapi dari lingkungannya.

Menurut David A. Aaker yang dikutip oleh Buchari Alma (2016) mendefinisikan bahwa “*Strategic market management is proactive and future oriented. Rather than simply accepting the environment as given, with the strategic role confined to adaptation and reaction, strategy may be proactive, affecting environmental change. This governmental policies, customers needs, and technological developments can be influenced and perhaps even controlled with creative, active strategies.*”

Berdasarkan pendapat diatas, maka strategi pemasaran pada hakekatnya merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu tentang pemasaran, yang memuat secara rinci tentang rangkaian kegiatan yang harus dijalankan perusahaan untuk tujuan pemasaran. Strategi pemasaran suatu perusahaan harus didasarkan atas analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan merupakan analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal merupakan analisis atas berbagai faktor luar yang mempengaruhi perusahaan. Dengan analisis-analisis tersebut akan memungkinkan manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan dalam kegiatan pemasaran yang strategis.

Strategi pemasaran (*marketing strategy*) adalah sebuah rencana yang memungkinkan perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber dayanya untuk mencapai tujuan pemasaran dan perusahaan. Isu strategi pemasaran adalah:

1. Seleksi dan Evaluasi Pasar Sasaran. Pasar sasaran adalah kelompok orang yang dijadikan sasaran dari semua usaha pemasaran perusahaan. Dalam penentuan pasar sasaran perusahaan perlu mempertimbangkan pengaruh pasar sasaran terhadap tingkat penjualan perusahaan, biaya dan laba.
2. Merancang dan menyusun Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*). *Marketing mix* adalah sekumpulan alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran pada pasar sasaran. E. Jerome McCarthy menamai alat-alat pemasaran itu “*the four Ps of Marketing*”. 4P yang dimaksudkan adalah *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Promotion* (promosi), dan *Place* (Tempat). (Rachmawati, 2011).

Dalam pengertian strategi seringkali terkandung perencanaan merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dalam suatu perusahaan. Oleh sebab itu strategi pemasaran dari setiap perusahaan merupakan rencana yang menyeluruh dimana perusahaan berharap mencapai sasaran yang telah ditentukan, yang pada akhirnya untuk merealisasikan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka strategi pemasaran pada hakekatnya merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu tentang pemasaran, yang memuat secara rinci tentang rangkaian kegiatan yang harus dijalankan perusahaan untuk tujuan pemasaran. Strategi pemasaran suatu perusahaan harus didasarkan atas

analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan merupakan analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal merupakan analisis atas berbagai faktor luar yang mempengaruhi perusahaan. Dengan analisis-analisis tersebut akan memungkinkan manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan dalam kegiatan pemasaran yang strategis.

2.3.2. Ruang Lingkup Strategi Pemasaran

Perusahaan-perusahaan yang beroperasi di satu atau beberapa pasar luar negeri harus memutuskan sampai sejauh mana akan mengadaptasi bauran strategi pemasaran mereka terhadap kondisi lokal. Adaptasi potensial yang dapat dilakukan perusahaan terhadap produk, promosi, harga, dan distribusi mereka saat memasuki pasar luar negeri (Khasanah, 2016).

Adapun variabel bauran pemasaran tersebut yaitu :

1. Produk

Produk adalah sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian untuk dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan. Strategi produk yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam mengembangkan produknya, seperti berikut :

a. Penentuan Logo dan Motto

Logo merupakan ciri khas suatu produk, sedangkan motto merupakan serangkaian kata-kata yang berisikan visi dan misi perusahaan dalam melayani masyarakat. Baik logo ataupun motto harus dirancang dengan benar, pertimbangan pembuatan logo dan motto yaitu: logo dan motto harus menarik dan mudah diingat.

b. Menciptakan Merek-Merek

Produk merupakan suatu tanda atau simbol yang memberikan identitas suatu produk tertentu yang dapat berupa kata-kata, gambar atau kombinasi keduanya. Tidak lupa harus memperhatikan faktor-faktor dalam menciptakan merek agar lebih menarik merek harus mudah diingat, terkesan hebat dan modern serta menarik perhatian konsumen.

c. Menciptakan Kemasan-Kemasan

Kemasan merupakan pembungkus suatu produk, penciptaan kemasan pun harus memenuhi berbagai persyaratan seperti kualitas kemasan, bentuk dan warna dari kemasan tersebut.

2. Harga

Harga adalah jumlah yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya. Penentuan harga sangat penting untuk diperhatikan, mengingat harga merupakan salah satu penyebab laku tidaknya produk dan jasa yang ditawarkan. Salah dalam menentukan harga akan berakibat

fatal terhadap produk yang ditawarkan dan dapat berakibat tidak lakunya produk tersebut dipasar. Oleh karena itu penentuan harga oleh suatu perusahaan dimaksudkan dengan berbagai tujuan yang hendak dicapai, tujuan penentuan harga secara umum adalah sebagai berikut :

a. Untuk Bertahan Hidup

Dalam hal ini tujuan menentukan harga semurah mungkin denganmaksud agar produk atau jasa yang ditawarkan laku di pasaran, dengan catatan harga murah tapi masih dalam kondisi yang menguntungkan.

b. Untuk Memaksimalkan Laba

Tujuan harga ini dengan mengharapkan penjualan yang meningkat sehingga laba dapat ditingkatkan. Penentuan harga biasanya dapat dilakukan dengan harga murah atau tinggi.

c. Untuk Memperbesar *Market Share*.

Penentuan harga ini dengan harga yang murah sehingga diharapkanjumlah pelanggan meningkatkan dan diharapkan pula pelanggan pesaing beralih ke produk yang ditawarkan.

d. Mutu produk

Tujuan adalah untuk memberikan kesan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan memiliki kualitas yang tinggi atau lebih tinggi dari kualitas pesaing.

e. Karena pesaing

Dalam hal ini penentuan harga dengan melihat harga pesaing. Tujuannya adalah agar harga yang ditawarkan jangan melebihi harga pesaing (Zevi,2018).

3. Promosi

Promosi adalah kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi konsumen agar mereka dapat menjadi kenal akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan kepada mereka dan kemudian mereka menjadi senang lalu membeli produk tersebut (Khasanah, 2016).

Lima sarana promosi utama Kotler dan Amstrong adalah sebagai berikut:

a. Periklanan (*advertising*)

Kegiatan promosi yang digunakan oleh perusahaan guna menginformasikan, menarik dan mempengaruhi calon konsumennya menggunakan brosur, spanduk, iklan di media cetak,tv maupun radio.

b. Promosi penjualan (*sales promotion*)

Agar konsumen tertarik membeli produk atau jasa yang ditawarkan maka perlu dilakukan promosi yang menarik seperti pemberianharga khusus atau *discount* untuk produk tertentu, memberikaundian kepada pembeli yang membeli dalam jumlah tertentu atau memberikan cinderamata kepada pembeli.

c. *Publisitas (publicity)*

Publisitas adalah kegiatan promosi untuk memancing konsumen melalui kegiatan seperti pameran dan bakti sosial. Kegiatan publisitas bertujuan untuk membuat pamor perusahaan baik dimata konsumennya.

d. *Penjualan Personal (personal selling)*

Presentasi pribadi oleh salesman atau *salesgirl* perusahaan untuk tujuan menghasilkan penjualan dan membangun hubungan dengan konsumen.

e. *Pemasaran langsung (direct marketing)*

Hubungan langsung dengan konsumen individual yang ditargetkan secara cermat untuk memperoleh respons segera dan membangun hubungan pelanggan yang langgeng. Bauran promosi ini digunakan untuk mengkomunikasikan kegiatan perusahaan kepada konsumen. Komunikasi yang efektif akan mengubah tingkah laku konsumen dan akan memperkuat tingkah laku yang telah diubah sebelumnya (Zevi, 2018).

4. *Tempat (Saluran Distribusi)*

Suatu perusahaan dapat menyalurkan produknya melalui pedagang besar atau distributor, yang menyalurkannya ke pedagang menengah atau subdistributor dan meneruskannya ke pengecer (*retailer*), yang menjual produk itu kepada pemakai atau konsumen. Yang dimaksud dengan saluran distribusi adalah lembaga-lembaga yang memasarkan produk berupa barang atau jasa dari produsen ke konsumen (Khasanah, 2016).

Tempat adalah kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi sasaran. Tempat merupakan saluran distribusi yaitu serangkaian organisasi yang saling tergantung yang saling terlihat dalam proses untuk menjadikan produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Lokasi berarti berhubungan dengan dimana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi. Perusahaan sebaiknya memilih tempat yang mudah dijangkau dengan kata lain strategis (Zevi, 2018).

2.4. **Strategi Manajemen**

2.4.1. **Pengertian Strategi Manajemen**

Menurut David (2009), manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan untuk menformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Manajemen strategis akan membantu perusahaan dalam melihat ancaman dan peluang di masa yang akan datang, sehingga memungkinkan organisasi untuk dapat mengantisipasi kondisi yang selalu berubah. Selain itu, manajemen strategis juga menyediakan sasaran serta arah yang jelas bagi masa depan perusahaan, sehingga perusahaan yang mengembangkan sistem manajemen strategis mempunyai kemungkinan tingkat keberhasilan lebih besar daripada yang tidak menggunakan sistem ini (Sofyahdan Ramadhan, 2013).

Tipe – tipe strategi menurut David (2009) :

1) Strategi Integrasi

a. Integrasi ke Depan (*forward integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

b. Integrasi ke Belakang (*Backward integration*)

Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat di gunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang ada sekarang ini.

c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan dan pasar potensial dari perusahaan.

2) Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau di kombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif :

- Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.
- Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang di kerjakannya.
- Ketika ada pasar baru yang belum di manfaatkan dan belum jenuh.
- Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang di perlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
- Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.

- Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu:

- Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
- Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.
- Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

3) Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Konsentris Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu :

- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
- Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
- Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
- Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
- Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi Horisontal (*Horizontal Diversification*)

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horisontal (*Horizontal diversification*). Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c. Diversifikasi konglomerat (*Conglomerate Diversification*)

Menurut Purwanto (2008) “Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki line of business yang sama sekali berbeda”. Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, di antaranya :

- Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.
- Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
- Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah tersebut.
- Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi bagi risiko ke dalam beberapa industri.

4) Strategi Defensif

1. Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi

2. Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

3. Likuidasi (*Liquidation*)

Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

4. Rencana Pemasaran (*Marketing Plan*)

Marketing plan dapat menjadi dasar bagi pihak manajemen guna melakukan perbandingan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja nyata yang telah dicapai, dengan menentukan sasaran yang ingin dicapai dan menetapkan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. *Marketing Plan* menjelaskan semua kegiatan yang membantu para karyawan dalam

memahami dan bekerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama (Imami dan Mus'an, 2012).

2.4.2. Marketing Plan (Rencana Pemasaran)

Marketing plan merupakan elemen penting dalam perencanaan bisnis suatu perusahaan. *Marketing plan* dilakukan secara tahunan yang difokuskan pada implementasi keputusan yang berhubungan dengan *variable marketing mix* yaitu produk, harga, distribusi dan promosi. *Marketing plan* harus dimonitor secara berkala, khususnya pada tahap awal, sebagai bagian dari perencanaan bisnis.

Marketing plan akan memberikan data bagi perusahaan tentang gambaran lingkungan, taktik dan tujuan spesifik yang akan dicapai. *Marketing plan* juga menggambarkan standar di mana hasil nyatanya dapat diukur, menyajikan dasar untuk perencanaan periode berikutnya, serta menyusun kegiatan pemasaran spesifik yang dimaksudkan sebagai upaya pencapaian strategi perusahaan jangka panjang (Triastity, 2011).

Pembuatan marketing plan memudahkan seorang manajer pemasaran untuk mengkaji tentang lingkungan pemasaran serta cara kerja karyawan perusahaan. Setelah rencana pemasaran itu dibuat, maka ia berlaku sebagai acuan bagi keberhasilan aktivitas perusahaan di masa mendatang. Akhirnya, marketing plan memudahkan manajer pemasaran untuk masuk ke pasar dengan kesadaran akan berbagai kemungkinan dan masalah yang mungkin dihadapi.

Dalam upaya menghasilkan produk yang berkualitas, para produsen harus memahami betul selera para konsumen. Sehingga dapat menarik para konsumen untuk membeli dan mengonsumsi produk yang dihasilkan yang secara langsung mendatangkan profit bagi perusahaan tersebut (Imami dan Mus'an, 2012).

Sedangkan proses rencana pemasaran (*marketing plan*) terdiri atas lima tahap, yaitu :

1. *Conduct a situation analysis*
2. *Develop marketing objectives*
3. *Determine positioning and differential advantage*
4. *Select target market and measure market demand*
5. *Design a strategic marketing mix (Triastity, 2011).*

2.5. Analisis Strategi Pemasaran

2.5.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik diluar maupun dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antar sumber daya dengan perusahaan. (Freed R. David, 2015).

Menurut David, komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yaitu :

2.5.1.1. Analisa Lingkungan Makro

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum terpenuhi secara menguntungkan. Menurut Freed R. David (2015) lingkungan eksternal makro terdiri dari :

1. Sosial Demografi
Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada, seperti populasi, bauran usia populasi, jenis kelamin, pasar etnis, kelompok terdidik, pola rumah tangga, penghasilan, perubahan geografis dan populasi.
2. Teknologi (*Technological*)
Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Dengan adanya teknologi diharapkan perusahaan akan semakin maju dan terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi.
3. Ekonomi (*Economics*)
Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari konsumen dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan.
4. Lingkungan (*Environmental*)
Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembelian.
5. Politik (*Political*)
Faktor politik seperti kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku, dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan.
6. Legal
Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang.

2.5.1.2. Analisis Lingkungan Milro (Industri)

Analisis pada lingkungan industri perlu diketahui oleh perusahaan, analisis ini berguna untuk mengetahui lingkungan pesaing perusahaan dalam melakukan strategi pemasarannya.

David (2016) dalam buku manajemen strategik mengatakan bahwa model lima kekuatan Porter (*Porter's fiva-forces Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi

dalam banyak industri. Menurut Porter intensitas persaingan didalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan : (1) masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk pengganti; (3) kekuatan tawar menawar pembeli; (4) kekuatan tawar menawar pemasok; dan (5) persaingan antar perusahaan yang bersaing. Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk meraih laba didalam industri.

1. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan antar perusahaan yang bersaing biasanya adalah yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi suatu perusahaan mungkin akan mendapat perlawanan, seperti mengurangi harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan, dan menambah iklan. Ketika perusahaan pesaing tampak lemah, biasanya mereka memperkuat usaha produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan “kesempatan” meringkas kondisi yang menyebabkan persaingan sengit antar perusahaan yang bersaing. Menurut Fred (2009) Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

2. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan untuk memperoleh laba. Tindakan akuisisi kedalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung dari rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan besar atau pendatang baru memperkirakan bahwa perlawanan dari pelaku lama akan keras, maka ancaman akan cenderung rendah. Ada enam sumber utama hambatan masuk:

a. Loyalitas pelanggan

Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan

produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identitas merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk, atau karena sekedar perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

c. Biaya Investasi

Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.

d. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

e. Akses ke saluran distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.

f. Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnya BHP yang harus dibayarkan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

Menurut Fred (2009) Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur, atau menawarkan paket-paket pendanaan.

3. Ancaman Dari Produk Substitusi

Di banyak industri, perusahaan berada dalam kompetisi yang ketat dengan para produsen produk substitusi di industri lainnya. Keberadaan produk substitusi meletakkan harga tinggi yang dapat dibebankan sebelum pelanggan menggantinya dengan produk substitusi. Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik harga alternatif yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Ketika pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah besar atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang atau layanan khusus untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Pembeli bersaing dengan cara memaksa harga turun, tawar – menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampuan untuk meraih laba dari industri. Kekuatan dari tiap kelompok pembeli dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan cara menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang mana semua ini dapat menurunkan laba industri. Pembeli membeli daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar.
Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- b. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar.
Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
- c. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
- d. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil.
Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
- e. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk.
Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya perubahan bahan mentah tinggi. Hal tersebut sering kali adalah kepentingan terbaik bagi pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dengan harga yang masuk akal, kualitas yang meningkat, pengembangan jasa baru, pengiriman tepat waktu, dan

pengurangan biaya persediaan. Perusahaan mungkin mengejar strategi integrasi ke belakang (*backward*) untuk memperoleh kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini khususnya efektif ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan meraih laba dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harga.

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain. David (2016)



Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber : Kotler, (2009).

Dengan menggunakan analisis Model Lima Kekuatan Porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk pengembangan strategi dalam perusahaan. Tiga langkah yang dapat digunakan dalam analisis ini yaitu:

1. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan.
2. Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
3. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

Dengan kondisi tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan. Dengan mampu menganalisis, maka perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

2.5.1.3. Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2012) matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor faktor eksternal perusahaan. Data data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

Tahapan kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu :

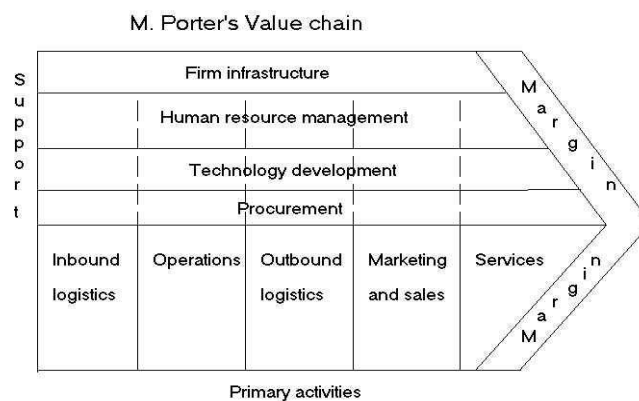
- Buat daftar faktor faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman
- Temukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berpresentasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- Tentukan nilai setiap critical succes factors antara 1 sampai 4 , dimana 1= dibawah rata-rata, 2 = rata-rata , 3 = diatas rata-rata , 4= sangat bagus.
- Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
- Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

2.5.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki.

Analisa internal menurut Porter yang dikenal dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang.

Berikut terdapat gambar Rantai Nilai (*Value Chain*) menurut Michael Porter.



Gambar 2.2 Rantai Nilai

Menurut David (2015) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yaitu:

1. Manajemen
Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.
2. Pemasaran
Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga distribusi, penelitian dan analisis kesempatan. Dengan adanya fungsi tersebut membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.
3. Keuangan atau Akuntansi
Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.
4. Produksi atau Operasi
Fungsi produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Menurut Roger Schroeder menyatakan bahwa manajemen produksi dan operasi terdiri dari lima fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dan operasi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

2.5.2.1. *Matrics Internal Factor Evaluation (IFE)*

Menurut david (2012) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

Tahapan kerja menganalisis matriks IFE yaitu :

- a. Buat daftar faktor faktor internal utama, daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahan
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot

harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengidikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), sangat kuat (peringkat = 4)
- d. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing masing variabel.
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

2.5.3. Matriks EI

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David, (2015) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

		Kuat (4,00-3,00) 4,0	Rata-rata (3,00-2,99) 3,0	Lemah (2,99-1,00) 2,0	1,0
SKOR TERTIM BANG TOTAL EFE	Tinggi (4,00-3,00) 3,0	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>	
	Sedang (3,00-2,99) 2,0	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>	
	Rendah (2,99-1,00) 1,0	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>	

Gambar 2.3 Penyusunan Matriks IE
Sumber : Fred R. David, 2015.

Dari Matriks IE diatas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi startegi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail.

Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu :

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*).
2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0- 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi.

2.6. Analisis Situasi

2.6.1. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2009). Matriks SWOT merupakan matching tool yang penting untuk membantu mengembangkan empat tipe strategi yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
- b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang perusahaan.
- c. Strategi ST (*Strength-Threat*), melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- d. Strategi WT (*Weakness-Threat*), strategi ini merupakan teknik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman (Sofiyah dan Ramadhan, 2013)

2.6.2. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang—*strengths-opportunities*), WO (kelemahan-peluang—*weaknesses-opportunities*), ST (kekuatan-ancaman—*strengths-threats*), WT (kelemahan-ancaman—*weaknesses-threats*). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT.

Ada delapan langkah yang terlibat dalam membuat Matriks SWOT, yaitu:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan
3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan
6. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan
7. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan
8. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan (David, 2008).

2.7. UMKM

2.7.1. Pengertian UMKM

Menurut UUD 1945 kemudian dikuatkan melalui TAPMPRNO.XVI/MPR RI/1998 tentang Politik Ekonomi dalam rangka Demokrasi Ekonomi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat yang mempunyai kedudukan, peran, dan potensi strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin seimbang, berkembang, dan berkeadilan. Selanjutnya dibuatlah pengertian UMKM melalui UU No.9 Tahun 1999 dan karena keadaan perkembangan yang semakin dinamis diubah ke Undang-Undang No.20 Pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah maka pengertian UMKM adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha

Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
4. Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usahanasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.
5. Dunia Usaha adalah Usaha Mikro, Usaha Kecil, Usaha Menengah, dan Usaha Besar yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia dan berdomisili di Indonesia (Suci, 2017).

2.7.2. Kriteria UMKM

Menurut Pasal 6 UU No.20 Tahun 2008 tentang kriteria UMKM dalam bentuk permodalan adalah sebagai berikut:

1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah)
3. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah) (Suci, 2017).

2.8. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
1	Nurul Hidayah	Analisis Strategi Pemasaran Produk Konveksi dan Aksesoris pada Toko UD. Gina Ria Kecamatan Terana Lombok Timur	Variabel X : Produk Konveksi dan A Variabel Y : Strategi Pemasaran	Analisis SWOT, <i>Internal Environment</i> , <i>External Environment</i> .	Setelah melakukan wawancara dengan pemilik UD.Gina Ria dan mendapatkan hasil bahwa posisi UD.Gina Ria adalah berada pada kuadran I yang berarti UD.Gina Ria ini berada dalam posisi kuat dan berpeluang. Pemilik UD.Gina Ria hanya memilih 2 saran dan yang sudah penulis berikan yaitu pemilik UD.Gina Ria memilih meningkatkan jumlah SDM, Memanfaatkan kekuatan financial yang ada. Pemilik toko memilih 2 saran ini karena adanya suatu alasan. Berikut adalah alasan yang diberikan oleh pemilik UD.Gina Ria terkait dengan 2 saran tersebut yang telah diwawancarai: 1. Meningkatkan jumlah SDM dengan tujuan mampu memberikan pelayanan secara optimal dan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini untuk meningkatkan produktifitas dan UD.Gina Ria. Selain itu diharapkan mampu memuaskan konsumen yang datang untuk memsani dan membeli produk yang ada. Dengan meningkatnya jumlah SDM diharapkan agar lebih cepat bisa menyelesaikan pemesanan produk oleh konsumen. 2. Memnfaatkan	2016

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
					modal yang ada adalah agar UD.Gina Ria lebih mampu bersaing merebut konsumen. Dengan besarnya modal yang dimiliki maka jumlah produk yang tersedia di UD.Gina Ria bisa lebih banyak dan lebih beragam dan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen yang datang ke UD.Gina Ria.	
2	Siti Rina Agustinaningrum	Strategi Pemasaran Konveksi XYZ di Kawasan Kampus IPB Darmaga Bogor	Variabel X : Konveksi Variabel Y : Strategi Pemasaran	Analytical Hierarchy Process (AHP), tingkat persaingan, karakteristik pasar, saluran distribusi, teknologi dan harga.	1. Bentuk kegiatan pemasaran yang telah dilakukan oleh CV. XYZ adalah menggunakan logo atau merk sebagai identitas produk, Personal selling, mengikuti pameran dan acara bazar di kampus, melakukan promosi dengan memberikan diskon kusus, jaminan produk, membagikan brosur, selebaran, kalender, dan pembatas buku, memasang spanduk lokasi usaha. 2. Faktor-faktor yang teridentifikasi sebagai faktor penyusun strategi pemasaran konveksi XYZ adalah tingkat persaingan, karakteristik pasar, saluran distribusi, teknologi dan harga. Faktor utama yang dipertimbangkan dalam pemilihan strategi pemasaran konveksi XYZ adalah karakteristik pasar (bobot 0,309), harga (bobot	2012

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
					0,307). Tingkat Persaingan (bobot 0,177), saluran distribusi (bobot 0,112) dan teknologi (bobot 0,094). 3. Alternatif strategi pemasaran konveksi XYZ yang diprioritaskan pertama ialah meningkatkan kegiatan promosi (bobot 0,3146), memberikan diskon (bobot 0,274), menetapkan lokasi strategik usaha (bobot 0,1845), meningkatkan mutu produk (bobot 0,1431) dan memberikan pelatihan kepada SDM (bobot 0,0838).	
3	Dr. Edi Sukarjono	Analisis Strategi Bersaing Penjualan Produk Pakaian Pedagang-Pedagang di Pasar Parung Panjang Bogor Terhadap Pedagang di Pasar Lain	Variabel X: Produk Pakaian Pedagang-Pedagang di Pasar Parung Panjang Variabel Y: Strategi Bersaing	kemampuan bersaing, analisis matriks kondisi, matriks SWOT, matriks QSPM	1. Daya saing pedagang-pedagang Pasar Parung Panjang Saat ini, apabila dibandingkan dengan pedagang-pedagang dari pasar lain berada pada dalam kuadran merah dengan titik koordinat pada (-1,00 ; -1,25), yakni dalam posisi bertahan. Dengan posisi tersebut, maka para pedagang harus melakukan pembenahan dengan fokus pada inventarisasi, kalirifikasi, efisiensi, penciutan, dan atau likuidasi. 2. Para pedagang harus menerapkan strategi pengadaan barang dagangan bersama-sama. Pelaksanaan strategi tersebut bisa dilaksanakan dengan membentuk kelompok	2016

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
					untuk sejumlah pedagang. Lebih dianjurkan bahwa anggota kelompok harus memiliki persamaan karakter, sehingga mudah untuk menyamakan persepsi.	
4	Imran dan Asih Putri Santi	Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan CV. Raihan Konveksi dengan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i>	Variabel X: Meningkatkan penjualan Variabel Y: Strategi Pemasaran	penjualan; strategi pemasaran; strategi samudra biru	Berdasarkan hasil dari pembahasan dan analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan rumusan strategi samudra biru dapat disimpulkan(1) Dalam faktor hapuskan, tidak ada faktor yang perlu dihapuskan ada CV. Raihan Konveksi karena semua faktor penting dalam menjalankan usaha tersebut.(2) Pada CV. Raihan Konveksi, tidak ada faktor yang perlu dikurangi karena semua faktor digunakan dalam industri tersebut.(3)Untuk meningkatkan penjualan, CV. Raihan Konveksi dapat meningkatkan dan menciptakan faktor yang akan memberikan nilai bagi konsumen dan juga bagi usaha tersebut yaitu dengan meningkatkan inovasi produk dan promosi yang berkelanjutan, menyediakan bahan yang unik, menerima desain dari konsumen yang memesan produk tersebut dan membuat produk baru.(4)Melalui kerangka kerja enam jalan, terdapat enam	2018

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
					<p>alternatif yang dapat digunakan oleh CV. Raihan Konveksi untuk merekonstruksi batasan-batasan pasarnya yaitu mencermati industri alternatif, mencermati kelompok strategis dalam industri, mencermati rantai pembeli, mencermati penawaran terhadap produk dan jasa pelengkap, mencermati daya tarik fungsional bagi pembeli, dan mencermati waktu.</p>	
5	Khikmatun Khasanah	<p>Strategi Pemasaran Toko Pakaian Muslim Pasar Tradisional Menghadapi Toko Pakaian Muslim Modern (Studi Kasus Pada Toko Asrie Kecamatan Limpung Kabupaten Batang)</p>	<p>Variabel X: Toko Pakaian Muslim Pasar Traditional</p> <p>Variabel Y: Strategi Pemasaran</p>	Strategi Pemasaran	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan Strategi Pemasaran Syari'ah Toko Pakaian Muslim Pasar Tradisional, ddapat disimpulkan pelaksanaan strategi pemasran dan faktor penghambat pendukungnya sebgai berikut :</p> <p>1. Kualitas yang bagus menjamin ramainya toko dan majunya toko tersebut.</p> <p>Dengan kualitas barang yang bagus pada toko tersebut akan membuat pembeli yang tadinya hanya mampir saja untuk melihat-lihat barang akan menjadi tertarik kepada barang yang ada di Toko Asrie. Sedangkan harga yang ditawarkan di toko Asrie tidak melonjak tinggi, hanya saja berbeda dengan harga yang ditawarkan di pasaran,</p>	2015

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
					<p>toko Asrie berani memasang harga lumayan tinggi, tapi dengan kualitas barang yang menjajikan. Tidak hanya kualitas, harga saja yang ditonjolkan di toko Asrie, tetapi pelayanan yang ramah juga menjadi salah satu keunggulan di toko tersebut, karyawan yang dididik untuk memberikan keramahan kepada pelanggannya. Kelengkapan barang yang dijual di Toko Asrie membuat para pelanggan tidak kecewa apabila mereka mencari pakaian yang diinginkan, kebanyakan dari pelanggan menemukan pakaian yang dicari ada di Toko Asrie, dan disitu pelanggan merasa terpuaskan. Dan juga letak Toko Asrie mudah dicari oleh pelanggan yang ingin datang kembali.</p> <p>2. Faktor penghambat yang ada di Toko Asrie meliputi masalah dana, kekurangan karyawan, dan keterlambatan barang datang. Sedangkan Faktor pendukung yang mendukung majunya usaha tersebut meliputi manajemen yang baik, karyawan yang jujur dan dukungan dari masyarakat.</p>	

Sumber: Data diolah penulis, 2019

2.9. Kerangka Berfikir

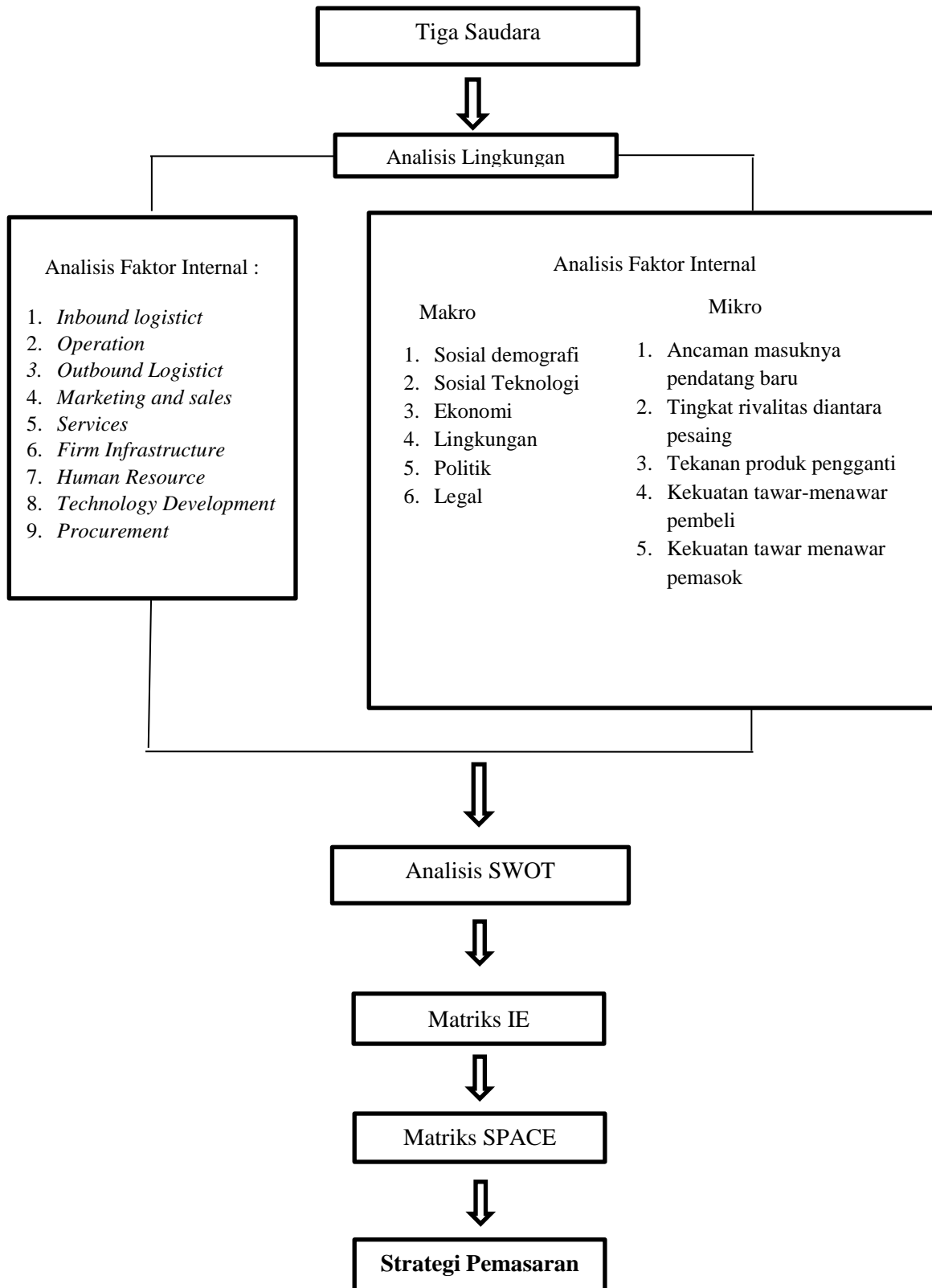
Dalam usaha di bidang konveksi, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran usaha itu sendiri. Dengan kondisi usaha yang demikian itu maka UMKM Konveksi tiga saudara perlu melakukan analisis perencanaan pemasaran (Marketing Plan). Tujuan perencanaan pemasaran adalah untuk menentukan bagaimana perusahaan dapat menempatkan strategi pemasaran secara nyata dalam praktik di pasar.

Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal (Ismail Solihin, 2015).

Sementara itu, Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen (David,2012).

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, maka tahapan alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Alternatif strategi pada UMKM dapat diperoleh melalui STEPLE dan lima kekuatan Porter (Porter's fiva-forces Model). Selanjutnya menganalisis menggunakan Matriks IE, Matriks Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT), dan Matriks SPACE untuk merumuskan alternatif strategi.

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka konstelasi penelitian ini adalah sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai model penelitian deskriptif dengan metode penelitian (Deskriptif Eksploratif) merupakan metode yang bertujuan untuk melakukan analisis hanya sampai taraf deskripsi yaitu menganalisis dan menyajikan data secara sistemik, sehingga dapat lebih mudah dipahami dan disimpulkan, sedangkan penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menemukan sesuatu yang baru berupa pengelompokan suatu gejala, fakta dan penyakit tertentu. Penelitian Deskriptif Eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan suatu fenomena, dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan apa adanya suatu variabel, gejala atau keadaan (Arikunto,2013:54).

3.2. Objek Penelitian, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini terdiri dari satu variabel yaitu Strategi Pemasaran dengan indikator Strategi Pemasaran .

3.2.2. Unit Analisis

Pada penelitian ini unit analisis yang di gunakan adalah Analisis Strategi Pemasaran pada UMKM Konveksi tiga saudara.

3.2.3. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada UMKM Konveksi Seragam Sekolah berlokasi di Jalan Raya Parung, Kecamatan Parung Kabupaten Bogor

3.3. Jenis dan Sumber data Penelitian

3.3.1. Jenis Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Kualitatif menurut Sugiyono (2015) yaitu data yang berbentuk kata, skema, dan gambar. Data kualitatif penelitian ini berupa nama dan alamat obyek penelitian.
2. Data Kuantitatif menurut Sugiyono (2015) yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kuantitatif penelitian ini berupa wawancara kepada customer UMKM Konveksi tiga saudara yang telah bersedia menjadi responden.

3.3.2. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data Sekunder menurut Indrianto dan Supomo (2013) yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh oleh pihak lain). Biasanya sumber data ini lebih banyak sebagai data statistic atau data yang sudah diolah sedemikian rupa yang bersumber dari bahan pustaka berupa dokumen laporan, buku-buku, litelatur, dan peraturan-peraturan lainnya yang berkaitan dengan penelitian menurut Suyono(2011)
- 2) Data primer menurut Indriantoro dan Suyono (2011) adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung engan menggunakan instrument-insrtument yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian internal dari proses peneliti dan yang sseringkali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dianggap lebih akurat karena data ini disajikan secara terperinci.

3.4. Opeasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

“Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran menggunakan Analisis SWOT”

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal	Makro:		
		Sosial Demografi	<ul style="list-style-type: none"> • Taraf kehidupan • Tingkat kesejahteraan • Pertumbuhan penduduk 	Ordinal
		Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Cepat laju perubahan teknologi 	Ordinal
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat persaingan usaha • Tingkat pertumbuhan ekonomi • Pendapatan UMKM 	Ordinal
		Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi yang mudah di jangkau • Keputusan berlangganan produk 	Ordinal
		Politik dan Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi Perkerja • Perizinan membuka usaha 	Ordinal

		Mikro:		
		Masuknya Pesaing Baru Atau Potensial	<ul style="list-style-type: none"> Keuntungan yang besar membuat banyaknya pengusaha yang ingin membuka usaha kuliner 	Ordinal
		Potensi Pengembangan Produk Substitusi	<ul style="list-style-type: none"> Belum adanya produk substitusi dari Konveksi seragam 	Ordinal
		Kekuatan Posisi Tawar Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dan benefit yang ditawarkan oleh perusahaan pemasok 	Ordinal
		Kekuatan Posisi Tawar Pembeli	<ul style="list-style-type: none"> Minat calon konsumen terhadap harga yang ditawarkan 	Ordinal

Sumber data: Diolah Penulis, 2019

3.5. Metode Penarikan Sampel

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penarik sampel purposivesampling yaitu dengan sengaja menentukan atau memilih responden yang akan diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 8 orang, sampel yang dipilih merupakan perwakilan dari Konveksi tiga saudara. Diantaranya pada bagian pemilik perusahaan 1 orang, pekerja 5 orang dan 2 customer loyalitas Konveksi tiga saudara.

3.6. Metode Pengumpulan Data

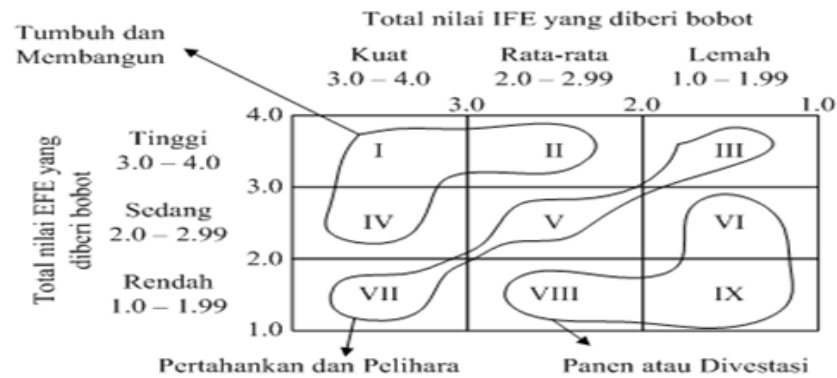
Metode pengumpulan data Menurut Bungin (2016), menjelaskan bahwa metode pengumpulan data adalah “dengan cara apa dan bagaimana data yang diperlukan dapat dikumpulkan sehingga hasil akhir penelitian mampu menyajikan informasi yang valid dan reliabel”. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sebagai berikut:

- Metode Wawancara, langsung dengan Sapan selaku pemilik yang mengatur strategi pemasaran pada Konveksi tiga saudara.
- Observasi, mengadakan pengamatan langsung terhadap strategi pemasaran yang dilakukan oleh Konveksi tiga saudara.
- Studi pustaka, pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung peneliti. Di dalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal dan artikel di internet.

3.7. Metode Pengolahan dan Analisis Data

- 1) Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian. Matriks Eksternal factor Evaluation (EFE)
- 2) Analisis Lingkungan Eksternal
Analisis lingkungan eksternal mikro yang terdiri dari:
 - A. Analisis makro mencakup :
 1. *Social/Demographic*
 2. *Technological*
 3. *Economics*
 4. *Environmental*
 5. *Political and Legal*
 - B. Analisis mikro mencakup :
 1. Masuknya pesaing baru atau potensial
 2. Potensi pengembangan produk substitusi
 3. Kekuatan posisi tawar pemasok
 4. Kekuatan posisi tawar konsumen
 5. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing
- 3) Analisis Lingkungan Internal
Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui :
 1. Manajemen
 2. Pemasaran
 3. Keuangan
 4. Produksi atau Operasi
- 4) Matriks IE

Matriks IE (Internal-External) merupakan pemetaan skor matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFE pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah rata-rata; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang tinggi. Konsep matriks IE dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1. Matriks IE

- 5) Matriks SWOT Setelah melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal yaitu dengan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE, maka dapat dibuat matriks SWOT. Strategi yang ada pada matriks SWOT harus sesuai dengan strategi yang direkomendasikan pada matriks IE. Dengan menggunakan matriks SWOT, strategi yang dihasilkan terdiri atas strategi SO (menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang ada), strategi WO (mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada), strategi ST (menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman), dan strategi WT (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman).

Terdapat delapan langkah untuk membuat matriks SWOT, sebagai berikut:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
 2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
 3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
 4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
 5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
 6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
 7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
 8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.
- 6) Matriks Space (Space Matrix)
- Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis. Keempat faktor ini adalah faktor penentu untuk menentukan posisi strategis perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Dalam penelitian ini, peneliti meneliti UMKM yang bergerak di bidang Konveksi . Konveksi tersebut bernama Konveksi tiga saudara. Konveksi ini didirikan oleh Bapak Sapan pada tahun 90-an. Awal mulanya Bapak Sapan bekerja sebagai penjahit di Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Bapak Sapan bekerja sebagai penjahit kurang lebih 10 tahun, beliau mulai bekerja pada tahun 80-an. Beliau mempelajari bagaimana membuat pola seragam sekolah. Setelah beliau mempelajari pembuatan pola seragam sekolah kurang lebih selama 1 tahun, akhirnya pada awal tahun 90-an beliau memberanikan diri untuk berhenti bekerja di tempat tersebut dan membuka Konveksi sendiri dengan modal pinjaman yang hanya cukup untuk membeli satu mesin jahit dan beberapa bahan setengah jadi. Setelah menjadi celana, beliau masih kebingungan untuk mencari pelanggan (*customer*) ,kemudian beliau menjajaki hasil konveksinya kepada para pedagang yang menjual seragam sekolah. Setelah hal yang telah dilakukan Bapak Sapan, beliau masih mengalami kesulitan dalam mencari customer karena para pemilik toko belum mempercayai kemampuan Bapak Sapan. Pada tahun selanjutnya, Konveksi tiga saudara sudah memiliki beberapa customer yang telah mempercayai kemampuan konveksi tersebut.

Pada tahun 1996, Bapak Sapan mulai memiliki banyak pelanggan dan tidak bisa memenuhi pesanan dengan menjahit sendiri. Akhirnya, Bapak Sapan mencari beberapa karyawan untuk membantu memenuhi pesanan customer. Setelah beliau memiliki beberapa karyawan dan customer, kesulitan yang dihadapi Bapak Sapan adalah kurangnya modal untuk memenuhi permintaan customer. Kemudian Bapak Sapan berani mengambil resiko dengan melakukan pinjaman dengan jumlah yang cukup besar. Lalu pada awal tahun 2000-an , Bapak Sapan sudah mengembangkan usaha konveksi dan sudah memiliki beberapa *customer solid* hingga saat ini.

Alasan Bapak Sapan mendirikan Konveksi tiga saudara yaitu karena Bapak Sapan melihat potensi pasar yang memiliki pangsa pasar yang sangat luas di kota Bogor namun pada saat itu belum banyak wirausahawan yang tertarik menekuni bisnis tersebut, khususnya dibidang konveksi pada saat itu. Alasan tersebutlah yang membuat Bapak Sapan merintis bisnis ini yang terletak di rumah Bapak Sapan dengan memiliki beberapa karyawan dan memiliki beberapa mesin jahit sebagai modal dalam menjalankan usahanya hingga sekarang.

Adapun maksud dari usaha Konveksi yang didirikan oleh Bapak Sapan yaitu :

1. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang konveksi pakaian seragam sekolah yang menerima pesanan dari konsumen atau pelanggan

2. Menjalankan usaha dalam bidang konveksi pakaian seragam sekolah di berbagai bidang, yaitu menjahit dan obras.
3. Menerima order dari konsumen dan bertanggung jawab langsung terhadap order-an yang diterima hingga selesai ke tangan konsumen.

Adapun maksud dari perusahaan yang didirikan oleh Bapak Sarman adalah :

1. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang konveksi pakaian yang menerima pesanan dari konsumen atau pelanggan.
2. Menjalankan usaha di berbagai bidang, seperti menjahit, membordir, dan obras.
3. Menerima order dari konsumen dan bertanggung jawab langsung terhadap order yang diterima hingga selesai ke tangan konsumen.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

VISI

“Menjadi pengusaha *Konveksi Seragam Sekolah* terbesar di Bogor, dengan senantiasa mengutamakan kepuasan konsumen serta mitra kerja.”

MISI

1. Membuka lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat
2. Mengajak masyarakat untuk berwira usaha dibidang konveksi seragam sekolah
3. Membuka peluang pasar yang sebesar-besarnya

4.1.3. Kegiatan Usaha

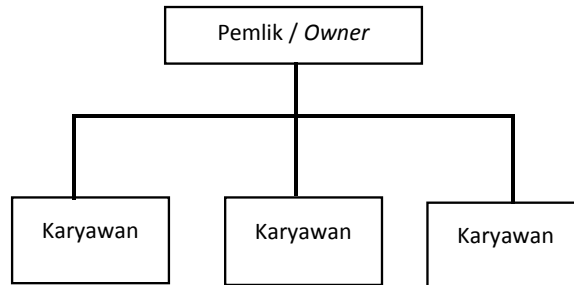
3 Saudara yang merupakan Home Industri yang bergerak pada kegiatan usaha konveksi yang dengan jelas produk yang dibuatnya yaitu pakaian. Pakaian yang dibuat oleh konveksi tiga saudara yaitu seragam sekolah seperti celana SD, celana SMP, celana SMA, rok SD, rok SMP, dan rok SMA. Beragamnya jenis produk yang dibuat oleh 3 Saudara, UMKM ini selalu berorientasi pada produksi dan meningkatkan volume produksi serta kapasitas produksi dalam upaya memenuhi permintaan pasar.

Menjalankan kegiatan usaha, 3 Saudara sangat terbuka kepada mitra usahanya yang berminat untuk membuka peluangusaha atau berwirausaha baik dengan cara memasarkan produk-produk 3 Saudara yang difasilitasi oleh mitra usaha dan membuka peluang kepada mitra yang berminat atau berkeinginan berwirausaha dengan *brand* atau merk serta kualitas bahan yang produknya hasil dari penjahit di konveksi tiga saudara.

4.1.4. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Setiap organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan sesuai tujuannya maka dibutuhkan sebuah struktur organisasi. Struktur organisasi sangat penting bagi setiap organisasi atau perusahaan, dimana dengan adanya struktur organisasi mana setiap

kedudukan dan tugas atau pekerjaan yang ada dapat diketahui secara jelas. Adapun struktur organisasi dari UMKM 3 Saudara adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Konveksi tiga saudara
Sumber Data Primer: 3 Saudara,2020

1. Pemilik Usaha

Sebagai pemilik usaha sekaligus pimpinan tertinggi perusahaan maka pemilik usaha harus dapat memberikan contoh baik dan pedoman kerja kepada karyawannya dan bertanggung jawab penuh terhadap jalannya perusahaan. Selain itu adapun uraian tugas pemilik usaha adalah sebagai berikut:

- a. Mengatur kelancaran jalannya keuangan perusahaan.
- b. Mengatur administrasi keuangan keseluruhan aktivitas perusahaan.
- c. Melakukan pemasaran produk kepada konsumen untuk meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.
- d. Menentukan tujuan perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang.
- e. Meminta pertanggung jawaban setiap karyawan atas tugas dan kewajiban yang dibebankan kepada setiap karyawan
- f. Memelihara hubungan baik dengan para pelanggan.
- g. Mengangkat dan memberhentikan karyawan serta memberikan hak karyawan berupa gaji dan lainnya.
- h. Memberikan pengarahan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Karyawan

Adapun uraian tugas karyawan 3 Saudara adalah sebagai berikut :

- a. Bertanggung jawab dalam pembuatan seragam sekolah sesuai permintaan konsumen dengan memperhatikan kualitasnya.
- b. Menjalin hubungan baik dengan pemilik perusahaan dan antar karyawan lain.
- c. Menjaga nama baik perusahaan.
- d. Mematuhi setiap peraturan yang ada di perusahaan.

4.1.5. Produk yang dibuat oleh Konveksi tiga saudara

Tabel 4.1. Produk yang di buat oleh Konveksi tiga saudara:

Celana	Celana SD
	Celana SMP
	Celana SMA
Rok	Rok SD
	Rok SMP
	Rok SMA

4.2. Pembahasan Strategi Pemasaran

4.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal pada Konveksi tiga saudara

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi UMKM yang tidak langsung berhubungan dengan Konveksi tiga saudara. Lingkungan mikro dan makro termasuk kedalam lingkungan yang tidak secara langsung mempengaruhi kondisi internal pada Konveksi tiga saudara.

4.2.1.1. Analisis Lingkungan Makro pada Konveksi tiga saudara

a. Sosial Demografi

Sosial Demografi membahas lokasi atau wilayah yang menjadi target pasar dan kebutuhan konsumen pada wilayah tersebut. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi disuatu kota sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya. Jumlah pelajar di kota Bogor akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi UMKM Konveksi tiga saudara.

Berikut dapat dilihat tabel jumlah pelajar di kota Bogor tahun 2017.

Tabel 4.2. Jumlah Pelajar (SD, SMP dan SMA) Menurut Kecamatan di Kota Bogor Tahun 2017.

Kecamatan	Jumlah Pelajar (SD, SMP dan SMA)
Bogor Selatan	36.241
Bogor Timur	20.160
Bogor Utara	27.356
Bogor Tengah	39.756
Bogor Barat	42.266
Tanah Sareal	37.930
Jumlah Pelajar	203.709

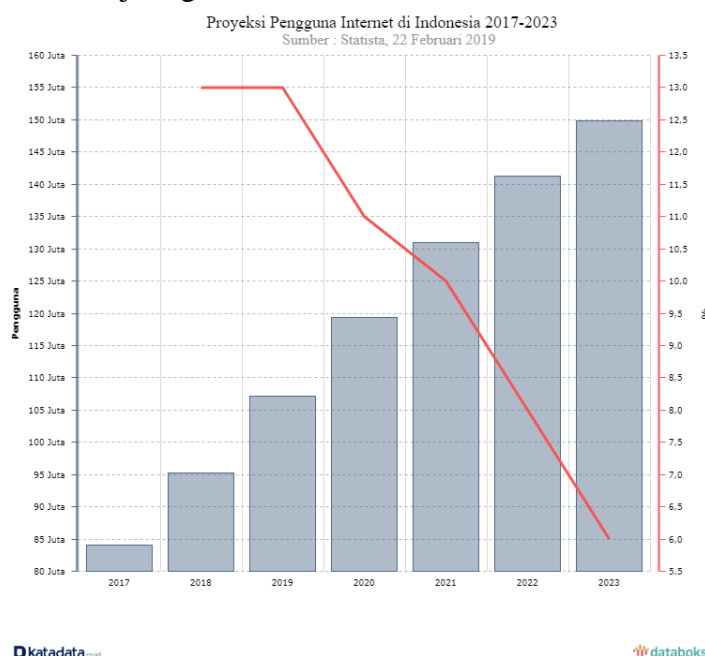
Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Dari data di atas dapat dilihat Kecamatan Bogor Tengah tempat dimana UMKM Konveksi tiga saudara ini dipasarkan menempati posisi kedua yang memiliki jumlah pelajar paling besar.

Dan dapat disimpulkan bahwa dengan banyaknya jumlah pelajar di Bogor Tengah akan menjadi peluang bagi Konveksi tiga saudara dengan meningkatnya potensi pasar. Dimana semakin banyak jumlah pelajar seharusnya semakin banyak permintaan seragam.

b. Teknologi

Pesatnya kemajuan teknologi dan pertumbuhan pengguna internet di Indonesia telah mengubah cara belanja masyarakat dari awalnya perdagangan berlangsung secara *offline* dimana antara pedagang dan pembeli selalu bertemu, tapi sekarang sudah tidak lagi. Sekarang lebih banyak yang melakukan transaksi perdagangan secara *online* melalui jaringan internet.



Gambar 4.2. Proyeksi Pengguna Internet 2017-2023

Sumber: Statista, 2019.

Dari data di atas dapat dilihat bahwa proyeksi pengguna internet sampai dengan tahun 2023 akan terus meningkat setiap tahunnya.

“Menurut Bapak Sapan (pemilik Konveksi tiga saudara) 2019, mereka belum sedikit pun menggunakan teknologi untuk melakukan penjualan produknya, melainkan hanya memasok ke beberapa toko seragam di Pasar Anyar.”

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi peralihan perilaku konsumen dalam hal membeli sesuatu, dalam hal ini Konveksi tiga saudara tidak memanfaatkan teknologi sama sekali dalam penjualan produknya. Sedangkan banyak penjual produk serupa memanfaatkan teknologi dengan menambah atau

memperluas pangsa pasarnya melalui berbagai macam *e-commerce*, dimana pembeli tidak terbatas jangkauannya. Hal ini tentu menjadi ancaman bagi Konveksi tiga saudara, karena penjualan melalui *e-commerce* yang dilakukan oleh penjual produk serupa dapat bersinggungan langsung dengan wilayah operasi yang dimiliki Konveksi tiga saudara.

c. Ekonomi

Pada saat ini, perekonomian Indonesia sedang berkembang pesat, dimana hal ini dapat dilihat dari meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB), karena pada dasarnya PDB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara.

(Anas S. Rasmana,2018) mengatakan dalam kurun 5 tahun belakangan ini pengusaha/UMKM di Kota Bogor terus bertumbuh kurang lebih mencapai 8 ribu dan berdasarkan hasil survei yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bogor, UMKM di Kota Bogor memberikan kontribusi sebesar 67 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Kontribusi tersebut memberikan pengaruh pada pertumbuhan ekonomi kota Bogor yang angkanya 1,3 persen lebih tinggi dari nasional yang berada 5,3 persen, sementara kota Bogor 6,6 persen.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa dengan pertumbuhan ekonomi kota Bogor yang dibuktikan dengan meningkatnya jumlah UMKM maka akan menciptakan lapangan pekerjaan sehingga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat yang berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada suatu produk termasuk dalam industri tekstil dan pakaian jadi salah satunya adalah pembelian seragam sekolah.

d. Lingkungan

Faktor lingkungan yang dimaksud disini adalah apakah ada dampak negatif yang serius yang diberikan Konveksi tiga saudara terhadap lingkungan sekitar. Seperti menimbulkan berapa banyak sampah kain.

Menurut Bapak Sapan selaku pemilik Konveksi tiga saudara, dalam hal kain sisa mereka memang menghasilkan tetapi tidak menjadikannya sampah dan dibuang begitu saja, melainkan kain sisa yang dihasilkan dapat diolah kembali menjadi suatu produk salah satunya menjadi kesed.

Jadi dapat disimpulkan dari data di atas bahwa tidak ada pengaruh negatif yang serius terhadap lingkungan karena usaha ini sebab kain sisa yang seharusnya menjadi sampah pun mereka olah kembali.

e. Politik dan Legal

Stabilitas politik pemerintahan menjadi faktor penting bagi pelaku usaha UMKM. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif terhadap dunia usaha. Dan legal berhubungan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah. Menjalankan suatu bisnis, tidak lepas dari suatu intervensi pemerintah dalam

membuat peraturan, undang-undang, dan kebijakan-kebijakan lainnya yang mempengaruhi usaha tersebut. Salah satu peraturan tentang UMKM yaitu Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2014 tentang perizinan untuk usaha mikro dan kecil yang telah dilakukan oleh Konveksi tiga saudara. Dimana kemudahan dalam hal perizinan menjadi suatu ancaman bagi Konveksi tiga saudara, karena hal tersebut menyebabkan semakin banyaknya kompetitor yang masuk dalam bisnis produk serupa.

4.2.1.2. Analisis Lingkungan Industri pada Konveksi tiga saudara

Tujuan dari model lima kekuatan bersaing Porter (Porter *Five-Force Model*) dalam analisis mikro yaitu untuk mengetahui tingkat persaingan antar industri yang sangat ketat dari sisi penawaran industri, dimana pada saat bertambahnya penawaran di industri akan menjadikan ancaman, dan sebaliknya apabila berkurangnya penawaran di industri akan menjadikan peluang.

1. Masuknya Pesaing Baru atau Potensial

Masuknya pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah lebih dulu ada dalam industri. Suatu industri apabila sulit dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif.

Masuknya pesaing baru dapat mempengaruhi tingkat penjualan sehingga para pelaku usaha berlomba-lomba untuk merebut pangsa pasar. Dan untuk pesaing baru atau potensial bagi Konveksi tiga saudara dalam sektor industri tekstil dan pakaian jadi yang menjadi pemasok di wilayah operasional sama yaitu di Pasar Anyar Bogor adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Nama Pesaing Konveksi tiga saudara sesama pemasok produk serupa di Pasar Anyar Bogor.

No.	Nama Pesaing
1	Ahyar Konveksi
2	Herman Seragam
3	Andesti

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan perizinan untuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dapat dikatakan mudah, maka ancaman pedatang baru menjadi tinggi.

2. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Disini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk utama dan dapat mempengaruhi keberadaan produk utama selama di pasar. Akan tetapi untuk produk seragam belum bahkan tidak ada produk substitusi karena sekolah di Indonesia mewajibkan untuk pelajar menggunakan seragam dan tidak bisa digantikan dengan pakaian lain.

Penggunaan, Tata Cara, Jenis, Warna dan Model Pakaian Seragam Sekolah tingkat Dasar, Menengah Pertama hingga Menengah Atas diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2014 Tentang Pakaian Seragam Sekolah Bagi Peserta Didik Jenjang Pendidikan Dasar Dan Menengah. Permendikbud 45/2014 tentang Pakaian Seragam Sekolah Bagi Peserta Didik Jenjang Pendidikan Dasar Dan Menengah mulai berlaku setelah diundangkan oleh Menkumham Amir Syamsudin pada tanggal 11 Juni 2014 di Jakarta dalam Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 768.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman produk substitusi untuk Konveksi tiga saudara (produk seragam sekolah) adalah tidak ada. Dapat dilihat dari Undang-Undang yang telah ditetapkan.

3. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan penawaran pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sedikit pemasok, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi, hal tersebut akan menguntungkan kepentingan bagi pemasok atau kekuatan tawar pemasok menjadi sangat tinggi. Sedangkan jika terdapat banyak pemasok dan sedikit pembeli akan menjadikan kekuatan tawar menawar pemasok menjadi rendah. Tetapi untuk Konveksi tiga saudara sendiri terdapat sedikit pemasok untuk bahan pembuatan seragam atau hanya sekitar ada 2 pemasok (Sumber Textile dan Cahaya Textile) yaitu toko bahan yang lengkap, murah dan bahannya cocok untuk produk yang akan dibuat. Selain kedua pemasok tersebut harga bahan dapat dikatakan jauh lebih mahal dan stok barang yang sedikit. Jadi untuk Konveksi tiga saudara sendiri kekuatan tawar penawar pemasok dapat dikatakan kuat karena harga dari pemasok pun yang terkadang naik berpengaruh dengan harga jual produk dari Konveksi tiga saudara.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan kuat saat pembeli hanya sedikit dan penjual yang banyak, dan dikatakan lemah saat pembeli banyak dan penjual sedikit. Untuk Konveksi tiga saudara sendiri kekuatan tawar-menawar pembeli dapat dikatakan kuat karena terdapat pembeli atau toko seragam yang sedikit di Pasar Anyar, sedangkan jumlah pemasok banyak dan beberapa toko sudah

memiliki konveksi sendiri. Hal tersebut menjadikan pembeli bebas memilih pemasok mana yang paling murah dan yang sesuai dengan kebutuhannya.

5. Persaingan diantara Perusahaan Sejenis

Sejak dahulu hingga sekarang, peluang usaha pembuatan seragam sekolah selalu ramai diminati. Alasannya tidak lain adalah karena seragam sekolah tidak memiliki produk substitusi dan semua pelajar di Indonesia membutuhkannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usaha di bidang konveksi seragam sekolah merupakan salah satu jenis usaha dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi sehingga industri ini tidak lagi menarik untuk dimasuki karena akan menjadi sangat kompetitif.

4.2.1.3. Hasil Analisis Menggunakan Matrik EFE

Tabel 4.4. Hasil Analisis Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Produk substitusi relatif kecil atau sedikit	0,17	2,38	0,4046
2. Jumlah pelajar di Bogor Tengah memiliki peringkat kedua terbanyak dari seluruh kecamatan di kota Bogor	0,19	2,75	0,5225
Ancaman			
1. Banyaknya pesaing produk sejenis di wilayah operasional	0,19	2,75	0,9075
2. Kebijakan Pemerintah	0,2	2,88	0,576
3. Harga bahan baku yang naik dapat mempengaruhi harga jual	0,25	3,63	0,5225
Total	1,00		2,9331

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Berdasarkan tabel 4.3 matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah sebesar 2,9331. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tertinggi adalah jumlah pelajar di Bogor Tengah memiliki peringkat kedua terbanyak dari seluruh kecamatan di kota Bogor yaitu sebesar 0,5225. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah Konveksi tiga saudara yaitu banyaknya pesaing sejenis dengan skor bobot 0,5225. Maka dari itu Konveksi tiga saudara harus meningkatkan kualitas produk agar dapat menarik minat customer.

4.2.2. Analisis Lingkungan Internal pada Konveksi tiga saudara

Aspek Internal pada Konveksi Tiga Saudara meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal UMKM yang meliputi kegiatan produksi dan operasional. Strategi pemasaran yang dihasilkan oleh Konveksi Tiga Saudara akan berdampak terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan. Berikut ini penjelasan mengenai faktor Internal pada UMKM Konveksi Tiga Saudara, yang terdiri atas :

1. Inbound Logistic
Pada aktivitas ini didalam mendistribusikan seragam sekolah Konveksi tiga saudara setelah selesai diproduksi, Konveksi Tiga Saudara memiliki 3 Toko untuk didistribusi di wilayah Bogor yang nantinya akan disalurkan kembali kepada *customer* yang sudah tersedia di wilayah Bogor.
2. Operation
Pada aktivitas produksi seragam sekolah Konveksi tiga saudara tidak dilakukan disetiap wilayah melainkan semua dilakukan pada pusat perbelanjaan di daerah Bogor yaitu Pasar Anyar .
3. Outbond Logistic
Untuk mendistribusikan Seragam Sekolah milik Konveksi tiga saudara kepada distributor di wilayah Bogor yang terdapat ± 200 customer di wilayah tersebut.
4. Marketing dan Sales
Konveksi tiga saudara melakukan penjualan dengan memperlihatkan / menunjukkan kualitas bahan maupun jahitan seragam kepada para distributor dengan harga yang relative murah agar semakin banyak distributor yang tertarik untuk menjual seragam sekolah milik Konveksi tiga saudara.
5. Service
Faktor utama yang membuat customer tertarik untuk membeli seragam kembali milik Konveksi tiga saudara yaitu karena nyaman. Konveksi tiga saudara selalu menjaga *availability* dan *visibility* kepada para customer – nya dengan melakukan kunjungan kepada para distributor dan customer selama 1 minggu sekali . Tidak hanya itu, Konveksi tiga saudara juga selalu melakukan sosialisasi mengenai bahan dan kualitas seragam sekolah agar sesuai dengan kenyamanan distributor maupun customer .

Sedangkan aktivitas pendukung dari rantai nilai meliputi firm infrastructure, human resource management, technology development dan procurement.

1. Firm Infrastructure Dalam hal yang berhubungan dengan sarana maupun prasarana penunjang, Konveksi tiga saudara belum mempunyai divisi-divisi tertentu seperti divisi sales maupun divisi back office untuk menunjang usaha Konveksi tiga saudara.
2. Human resource management
Pada aktivitas ini berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam hal ini Konveksi tiga saudara melakukan perekrutan karyawan melalui wawancara (*interview*) secara langsung dan melihat proses dan hasil jahitan dari calon karyawan tersebut. Maka dari itu karyawan yang bekerja di Konveksi tiga saudara harus bertemu secara langsung sebelumnya .
3. Tecknology Development
Dalam hal ini , Konveksi tiga saudara telah mengembangkan kualitas seragam sekolah tentu tidak terlepas pada pengembangan teknologi . Pengembangan teknologi tersebut berupa mesin jahit yang terdapat pada Konveksi tiga saudara.

4. Procurement

Pada aktivitas ini berkaitan dengan perolehan bahan yaitu untuk membuat Seragam Sekolah Konveksi tiga saudara. Bahan yang digunakan yaitu adalah bahan yang memiliki kualitas yang sesuai dengan standar Seragam Sekolah yang berada di kota Bogor .

4.2.2.1. Hasil Analisis Menggunakan Matriks IFE

Tabel 4.5. Hasil Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Bahan yang berkualitas dan jahitan yang rapi	0,205	3,38	0,6929
2. Jumlah presentase retur barang (akibat kesalahan produksi) kecil	0,205	3,38	0,6929
3. Reputasi Konveksi Tiga Saudara baik	0,219	3,63	0,79497
Kelemahan			
1. Pemasaran yang masih terbatas (Pasar Anyar)	0,121	2,0	0,242
2. Pembagian Pekerjaan / Job Description yang belum jelas	0,114	1,88	0,21432
3. Pemasaran yang masih offline	0,136	2,25	0,306
Total	1,00		2,94309

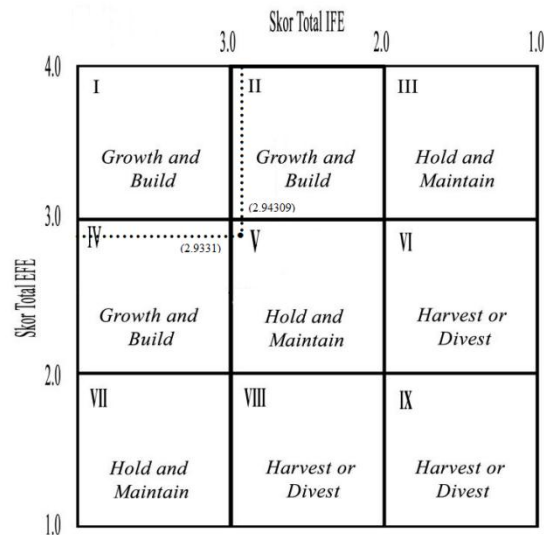
Sumber : Data diolah peneliti, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.4 matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah 2,94309. Dari total skor tersebut dapat dilihat bahwa faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah Reputasi Konveksi Tiga Saudara baik sebesar 0,79497. Sedangkan dari faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah pemasaran yang masih offline yaitu sebesar 0,306. Maka dari itu, Konveksi tiga saudara harus mampu memanfaatkan secara maksimal kualitas produk untuk menambah konsumen atau pelanggan dan memperbaiki pengelolaan keuangan perusahaan.

4.2.3. Penerapan Strategi Pemasaran untuk Konveksi tiga saudara

4.2.3.1. Matriks IE

Matriks IE merupakan gabungan dari matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE Konveksi tiga saudara, maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.3. Matriks IE Konveksi tiga saudara

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 2,9331 dan matriks IFE dengan total nilai 2,94309, apabila digambar dengan matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran 5 yaitu *Hold and Maintain*. Ini artinya kondisi internal Konveksi tiga saudara rata-rata dan respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sedang. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

4.2.3.2. Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada UMKM Konveksi tiga saudara meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi atau operasi. Faktor eksternal makro terdiri sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal. Sedangkan faktor eksternal lingkungan industri mikro meliputi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan posisi tawar pemasok, kekuatan posisi tawar pembeli, dan tingkat persaingan dengan kompetitor. Berikut ini adalah penjelasan mengenai analisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan.

a. Identifikasi peluang

1. Produk substitusi relatif kecil atau sedikit

Dengan sedikitnya produk substitusi atau pengganti dari seragam sekolah (karena negara mewajibkan penggunaan seragam untuk para pelajar) ini seharusnya dapat menjadi peluang bertambahnya penjualan Konveksi tiga saudara.

2. Jumlah pelajar di Bogor Tengah memiliki peringkat kedua terbanyak dari seluruh kecamatan di kota Bogor

Dengan Bogor Tengah menempati posisi kedua kecamatan di kota Bogor yang memiliki jumlah pelajar terbanyak, tentu menjadi peluang untuk Konveksi tiga saudara, dimana kebutuhan akan seragam seharusnya akan lebih banyak dibandingkan dengan 4 kecamatan yang lain. Apalagi saat masuk tahun ajaran baru yang ditunjang dengan kebutuhan masyarakat tentang seragam sekolah anak.

b. Identifikasi Ancaman

1. Banyaknya pesaing produk sejenis di wilayah operasional

Tempat pemasaran Konveksi Tiga Saudara terletak di Kota Bogor, tepatnya di Pasar Anyar. Pasar Anyar merupakan pusat grosir, dimana terdapat banyak toko seragam sekolah. Hal ini membuat konveksi-konveksi lain tertarik untuk melakukan kegiatan usahanya di Pasar Anyar. Hal tersebut membuat banyaknya usaha konveksi yang bersaing dalam wilayah tersebut.

2. Kebijakan Pemerintah

Pada awal tahun 2020 terjadi pandemic Virus di seluruh dunia, dengan kejadian ini Pemerintah Indonesia mengeluarkan beberapa kebijakan salah satunya meliburkan kegiatan belajar mengajar di sekolah (tatap muka) menjadi Daring (Online). Dengan adanya kebijakan tersebut menyebabkan penurunan penjualan pada perusahaan Konveksi Tiga Saudara.

3. Harga bahan baku yang naik dapat mempengaruhi harga jual

Dalam kegiatan usaha konveksi, bahan adalah barang yang paling utama dibutuhkan untuk kegiatan usaha tersebut. Maka dari itu, harga bahan sangat berpengaruh terhadap harga penjualan Konveksi Tiga Saudara.

c. Identifikasi Kekuatan

1. Bahan yang berkualitas dan jahitan yang rapi

Kualitas bahan dan jahitan yang rapi itu mempengaruhi terhadap penjualan yang dilakukan oleh Konveksi Tiga Saudara. Dalam tingkatan kualitas bahan terbaik yaitu:

- 1) Famatex
- 2) American Drill
- 3) Uni one
- 4) Photenza, dan lain-lain.

Dalam pemilihan bahan, Tiga Saudara menggunakan bahan kualitas tingkat 2 terbaik yaitu bahan American Drill. Dan untuk jahitan, Konveksi Tiga Saudara sangat mengutamakan kualitas jahitan agar mendapatkan hasil yang terbaik.

2. Jumlah presentase retur barang (akibat kesalahan) kecil

Konveksi tiga saudara memiliki kemungkinan retur gagal yang minim, hal tersebut menjadi salah satu kekuatan bagi perusahaan karena akan mengurangi risiko kerugian yang akan dialami oleh perusahaan.

3. Reputasi Konveksi Tiga Saudara baik

Dalam melakukan penjualan, Konveksi Tiga Saudara sangat mengutamakan kepuasan para customernya. Oleh sebab itu, Konveksi Tiga Saudara selalu memperbaiki kualitas produk dan mempertahankan kepercayaan customer. Maka dari itu, hingga saat ini reputasi Konveksi Tiga Saudara terbilang baik.

d. Identifikasi Kelemahan

1. Pemasaran yang masih terbatas (Pasar Anyar)

Usaha di bidang industri tekstil dan pakaian jadi khususnya pembuatan seragam sekolah semakin banyak diminati pelaku bisnis karna memiliki kemudahan akses masuk ke pasar dan kemudahan pembuatan izin usaha untuk UMKM menjadikan persaingan usaha di bidang ini menjadi sangat tinggi, hal tersebut menyebabkan semakin banyak pula pesaing untuk Konveksi tiga saudara itu sendiri baik pesaing baru, atau pesaing yang sudah ada.

2. Pembagian Pekerjaan / Job Description yang belum jelas

Para karyawan di Konveksi Tiga Saudara belum mempunyai pembagian tugas sesuai keahliannya masing-masing. Hal tersebut menjadi kelemahan Konveksi Tiga Saudara karena pekerjaan-pekerjaan lainnya masih menjadi tugas pemilik/owner. Seperti halnya dalam pemasaran, keuangan, pengawasan karyawan, dan pengiriman.

3. Pemasaran yang masih offline

Dalam memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada seperti berjualan melalui akun social media , membuat iklan , dan sebagainya. Sedangkan pemasaran yang dilakukan oleh Konveksi Tiga Saudara belum menggunakan teknologi yang dengan cepat dapat menarik minat customer.

1) Sasaran belum meluas yaitu hanya untuk 3 toko seragam di Pasar Anyar dan yang datang langsung ke Konveksi tiga saudara saja

Pemasaran yang belum meluas tentu saja menjadi salah satu kelemahan dari faktor pemasaran yang dimiliki Konveksi tiga saudara karena sebetulnya masih banyak pasar yang bisa digapai, seperti menjual produk melalui *marketplace* seperti yang sudah dilakukan oleh pesaing produk sejenis.

2) Manajemen perusahaan masih sederhana

Konveksi tiga saudara ini adalah salah satu UMKM yang berada di kabupaten Bogor untuk produksinya dan pemasarannya dilakukan dengan

memasok produknya untuk toko-toko seragam di Pasar Anyar Bogor Tengah. Konveksi tiga saudara ini berbasis bisnis keluarga bukan perusahaan yang sudah besar, jadi manajemen yang dimiliki pun masih sangat sederhana. Manajemen yang dimiliki hanya ada di beberapa divisi paling penting saja seperti bagian produksi atau operasi, bagian keuangan pun diurus secara pribadi oleh pemilik usaha dan bagian persediaan serta bagian penyalur. Itu pun masih belum terstruktur dengan baik.

3) Pengelolaan keuangan yang belum teratur

Keuangan yang dimaksud disini adalah seperti laporan penjualan, laporan laba, jumlah pengeluaran seperti pembelian bahan baku atau pembelian ulang alat yang rusak dan lain sebagainya. Dalam hal ini Konveksi tiga saudara masih belum teratur dalam mengelolanya karena keuangan masih diurus secara pribadi oleh pemilik usaha.

Tabel 4.6. Hasil Matriks Strwsengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

	Kekuatan (S) 1. Bahan yang berkualitas dan jahitan yang rapi 2. Jumlah presentase retur barang (akibat kesalahan produksi) kecil 3. Reputasi Konveksi Tiga Saudara baik	Kelemahan (W) 1. Pemasaran yang masih terbatas 2. Pembagian Pekerjaan / Job Description yang masih belum jelas 3. Pemasaran yang masih offline
Peluang (O) 1. Produk substitusi relatif kecil atau sedikit 2. Jumlah pelajar di Bogor Tengah memiliki peringkat kedua terbanyak dari seluruh kecamatan di kota Bogor	S-O <ul style="list-style-type: none"> • mempertahankan kualitas produksi serta memperbanyak kuantitas produksi. (S1,O1) • fokus pada peningkatan pemasaran serta memperbanyak koneksi penjualan Tiga saudara ke seluruh konsumen di kota bogor. (S1,O2) 	W-O <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efektifitas kinerja karyawan. (W2,O2) • melakukan penetrasi pasar (W1,O1) • memulai penjualan secara online untuk menarik perhatian konsumen di kota bogor dan sekitarnya. (W3,O2)

Ancaman (T)	S-T	W –T
1. Banyaknya pesaing produk sejenis di wilayah operasional 2. Kebijakan Pemerintah 3. Harga bahan baku yang naik dapat mempengaruhi harga jual	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan inovasi produk. (S1,T1) • Mengurangi kesalahan produksi untuk menghindari retur barang dari customer. (S2,T1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman para pesaing. (W1,T1) • menempatkan para karyawan / pekerja sesuai dengan job description nya masing2 agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. (W2,T1)

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Berdasarkan tabel 16 matriks SWOT, untuk Strategi SWOT yang terdiri dari Strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT dapat dilihat hasilnya, alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh Konveksi tiga saudara yaitu :

1. Strategi SO (*SO strategies*) yaitu strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
 - Mempertahankan kualitas produksi serta memperbanyak kuantitas produksi. Strategi ini bertujuan untuk memberi kepuasan kepada konsumen.
 - fokus pada peningkatan pemasaran serta memperbanyak koneksi penjualan Tiga saudara ke seluruh konsumen di kota bogor. Strategi ini bertujuan untuk mendapatkan lebih banyak konsumen yang dapat membeli atau menggunakan produk dari Konveksi tiga saudara.
2. Strategi WO (*WO Strategies*) yaitu bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
 - Meningkatkan efektifitas kinerja karyawan. Dengan kinerja SDM yang baik dalam semua divisi baik itu divisi pemasaran, keuangan dan lainnya akan membuat Konveksi tiga saudara dapat memanfaatkan segala peluang yang ada yang dapat menjadi keuntungan bagi pemilik usaha.
 - Melakukan penetrasi pasar. Dengan menambah lokasi pemasaran, pemasaran yang dilakukan hanya di Pasar Anyar akan merambah ke beberapa pasar lainnya.
 - Memulai penjualan secara online untuk menarik perhatian konsumen di Kota Bogor dan sekitarnya. Penjualan online merupakan sarana baru untuk melakukan persaingan bisnis di era globalisasi maka pebisnis mulai merambah dengan pasar online.

3. Strategi ST (ST Strategies) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman- ancaman eksternal.
 - Melakukan inovasi produk. Untuk meningkatkan penjualan dalam menghadapi persaingan UMKM yang semakin ketat. Inovasi produk perlu dilakukan agar dapat bersaing dengan konveksi lain yang memiliki *output* produk yang lebih bervariasi. Misalnya tidak hanya membuat seragam untuk bawahan saja (celana dan rok) melainkan lengkap dengan baju seragamnya juga atau bahkan membuat produk baru dengan target pasar baru.
 - Mengurangi kesalahan produksi untuk menghindari retur barang dari customer. Melakukan pengawasan kerja, melakukan pengecekan ulang pada tahap *finishing* dan melakukan peninjauan ulang pada tahap *packing*.
4. Strategi WT (WT Strategies) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.
 - Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. Konveksi tiga saudara harus mampu memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar usahanya dapat bertahan dan dapat bersaing dengan UMKM yang lain. Maka dari itu Konveksi tiga saudara harus memperbaiki kualitas bahkan keterbatasan SDM untuk peningkatan pelayanan menjadi lebih baik agar pelanggan atau toko seragam tidak beralih ke pemasok yang lain.
 - Menempatkan para karyawan / pekerja sesuai dengan *job description* nya masing2 agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Saat ini Perusahaan Tiga Saudara masih melakukan *double job* maka perusahaan harus melakukan penempatan karyawan pada posisinya.

4.2.3.3. Matriks Space

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive*.

Berikut adalah hasil perhitungan matriks SPACE dengan menggunakan analisis EFE dan IFE.

Tabel 4.7. Perhitungan Peluang dengan Matriks Space

No	Peluang (O)	Skor bobot
1	Produk substitusi relative kecil atau sedikit	0,4046
2	Jumlah pelajar di Bogor Tengah memiliki peringkat kedua terbanyak dari seluruh kecamatan di kota Bogor	0,5225
Total		0,9271

Sumber : Data diolah penulis,2020.

Tabel 4.8. Perhitungan Ancaman dengan Matriks Space

No	Ancaman (T)	Skor bobot
1	Banyaknya pesaing produk sejenis di wilayah operasional	0,9705
2	Kebijakan Pemerintah	0,576
3	Harga bahan baku yang naik dapat mempengaruhi harga jual	0,5225
Total		2,006

Sumber : Data diolah penulis,2020.

Tabel 4.9. Perhitungan Kekuatan dengan Matriks Space

No	Kekuatan (S)	Skor bobot
1	Bahan yang berkualitas dan jaitan yang rapih	0,6929
2	Jumlah Presentaseretur barang (akibat kesalahan Produksi) kecil	0,6929
3	Reputasi Konvksi Tiga Saudara Baik	0,979497
Total		2,18077

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

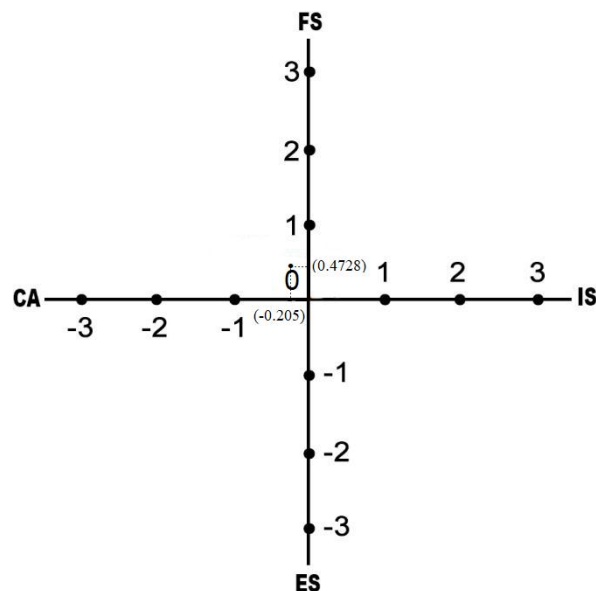
Tabel 4.10. Perhitungan Kelemahan dengan Matriks Space

No	Kelemahan (W)	Skor bobot
1	Pemasaran yang masih terbatas	0,242
2	Pembagian Pekerjaan/Job Description yang masih belum jelas	0,21432
3	Pemasaran yang masih offline	0,306
Total		0,76232

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Perhitungan dengan Matriks space, yaitu :

$$\begin{array}{lcl}
 \text{Ancaman (T) rata-rata} & : & -2,006 / 3 = -0,668 \\
 \\
 \text{Peluang (O) rata-rata} & : & 0,9271 / 2 = \underline{0,463} + \\
 \text{Sumbu x} & & -0,205 \\
 \\
 \text{Kelemahan (W) rata-rata} & : & -0,76232 / 3 = -0,2541 \\
 \text{Kekuatan (S) rata-rata} & : & 2,18077 / 3 = \underline{0,7269} + \\
 \text{Sumbu y} & & 0,4728
 \end{array}$$



Gambar 4.4. Matriks Space Konveksi tiga saudara

Sumber : Data diolah penulis, 2020.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *matriks SPACE*, posisi Konveksi tiga saudara berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*). Dari kuadran *Economic stability* perusahaan tumbuh karena kondisi perekonomian yang membaik sehingga mempengaruhi daya beli dan akses masuk dalam usaha seragam sekolah sangat mudah. Dari segi *industry stability* adalah industri tekstil dan pakaian jadi khususnya seragam sekolah sangat kompetitif karena industri mudah dimasuki oleh siapa saja karena syarat masuk industri dan perizinan usaha yang mudah. Dari segi *competitive advantage* perusahaan adalah lemah dibanding kelemahan perusahaan. Dimana ancaman terbesar Konveksi tiga saudara adalah banyak pesaing produk sehingga akan menjadi tidak menarik untuk di masuki apabila sudah banyak pesaing. Maka kondisi tersebut akan mengakibatkan perang harga dan pengembangan produk baru

akan menjadi lebih mahal untuk perusahaan jika ikut bersaing. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada Konveksi Tiga Saudara, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

1. Dari analisis eksternal Konveksi Tiga Saudara dapat disimpulkan bahwa kebutuhan Penunjang Pendidikan salah satunya adalah seragam sekolah, peluang besar bagi kehidupan unit usaha pada bidang Konveksi Seragam Sekolah, namun dari sisi ancaman pendaatang baru cukup tinggi. Hal ini dikarenakan akses terhadap industri Konveksi Seragam Sekolah sangat mudah di masuki pendaatang baru. Peluang terbesar adalah Jumlah Pelajar di Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor. Sedangkan ancaman terbesar adalah Banyaknya pesaing produk sejenis di wilayah opeasional. Dengan banyaknya pesaing menjadikan industri konveksi tidak lagi menarik untuk dimasuki.
2. Dari analisis internal Konveksi Tiga Saudara diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh bisnis ini yaitu Memiliki reputasi yang baik mulai dari kualitas produksi maupun pelayanan, sedangkan kelemahannya adalah Pemasaran belum meluas hanya untuk 3 toko seragam di Pasar Anyar dan yang datang langsung ke Konveksi tiga saudara saja.

Berdasarkan matriks IE, Konveksi Tiga Saudara berada pada kuadran V yaitu *Hold and Maintain*. Dengan kondisi seperti ini Konveksi Tiga Saudara bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu dengan mempertahankan kualitas produksi serta memperbanyak kuantitas produksi, Strategi WO yaitu dengan meningkatkan efektifitas kinerja karyawan dan menjaga serta meningkatkan kualitas bahan baku dan produk. Strategi ST yaitu dengan melakukan inovasi produk. Strategi WT yaitu memulai penjualan secara online untuk meningkatkan penjualan.. Berdasarkan matriks SPACE posisi Konveksi Tiga Saudara berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*) dimana skor bobot untuk peluang lebih kecil dibanding skor bobot ancaman. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

5.2. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu praktek:

1. Berdasarkan matriks IE, Konveksi Tiga Saudara berada pada kuadran V yaitu *Hold and Maintain*. Dengan kondisi seperti ini Konveksi Tiga Saudara bisa

menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

2. Berdasarkan matriks SWOT, Konveksi Tiga Saudara dapat strategi yaitu dengan melakukan penetrasi pasar, melakukan inovasi produk, memulai penjualan secara online serta memperbaiki kualitas kinerja karyawannya dan meningkatkan kualitas serta kuantitas produksinya.

Berdasarkan analisis matriks SPACE posisi perusahaan berada pada kuadran konservatif dengan perpotongan FS dan CA. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofjan. 2015. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Buchari Alma., 2016 *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung. Alfabeta
- Bungin, Burhan. 2016. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Predana Media Group
- David, Freed R. 2015. *Strategic Management*, 15th Edition Pearson, Cambridge.
- David, Freed R. 2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Edisi
- Dharmmesta, B.S.D. 2014. *Peran Pemasaran dalam Perusahaan dan Masyarakat*.
- Dr. Sukarjono, Edi. 2016. *Analisis Strategi Bersaing Penjualan Produk Pakaian Pedagang*.
- Hidayah, Nurul. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Produk Konveksi dan Aksesoris*.
- Hitt, Michjael A, et al. 2015. *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases*, 11th edition, Singapore: Cengage Learning.
- Imran, dan Asih Putri Santi. 2018. *Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan CV. Raihan Konveksi dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy*
- Ismail Solihin, 2015. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga
- Khasanah, K. 2015. *Strategi Pemasaran Toko Pakaian Muslim Pasar Tradisional Menghadapi Toko Pakaian Muslim Modern (Studi Kasus Pada Toko Arie Kecamatan Limpung Kabupaten Batang)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Eknomi dan Bisnis Islam.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. 2010. *Marketing Management (14th ed. Horizon Edition)*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Prastiti, I.A. 2018. *Strategi Pengembangan Wisata Agro Kebun Apel Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Tulungrejo (Studi di Dinas Pariwisata dan Dinas Pertanian Kota Batu)*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Rachmawati, Rina. 2011. *Peranan Auran Pemasaran (Marketing Mix) Terhadap Peningkatan Penjualan (Sebuah Kajian Terhadap Bisnis Restoran)*. Universitas Negeri Semarang. Jurusan Teknologi Jasa dan Produksi.
- Rangkuti, Freedy. 2013. *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Reca Elyarni. (2016). *Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran Layanan SAP Express pada PT. SAP*. Jurnal Metris, 17, 81-88.
- Rina, Siti. 2012. *Strategi Pemasaran Konveksi*

- Suci, Y.R. 2017. *Perkembangan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di Indonesia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Triastity, Rahayu., 2010. *Customer Relationship Management: Upaya Pencapaian Profitabilitas Jangka Panjang*. Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, hal. 139 – 151
- Zevi, I. 2018. *Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Produk Pada PT. Proderma Sukses Mandiri*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah .

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jamaludin
Alamat : Kp. Sawah RT/RW 02/04 Desa Jabon Mekar
Kecamatan Parung Kabupaten Bogor,
Jawa Barat.
Tempat Dan Tanggal Lahir : Bogor, 28 Maret 1997
Umur : 22 tahun
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : SDN Iwul 02
• SMP : SMPN 1 Parung
• SMA : SMAN 1 Parung
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan Bogor

Lampiran 1

Penilaian EFE

Responden	N	Peluang		Ancaman		
		1	2	1	2	3
	1	3	3	3	2	3
	2	2	3	2	3	3
	3	2	2	2	2	4
	4	1	2	4	3	4
	5	2	3	3	2	3
	6	3	3	2	3	2
	7	3	2	3	3	3
	8	2	2	2	3	4
Jumlah		19	22	22	23	29

Keterangan	Peluang		Ancaman		
	1	2	1	2	3
Rata-Rata	2.38	2.75	2.75	2.88	3.63
Total	14.39				
Bobot	0.17	0.19	0.19	0.2	0.25

Perhitungan :

1. Rata-rata Peluang yaitu :

a. $19/8 = 2.38$

b. $22/8 = 2.75$

2. Rata-rata Ancaman yaitu :

a. $22/8 = 2.75$

b. $23/8 = 2.88$

c. $29/8 = 3.63$

2. Total = $2.38 + 2.75 + 2.75 + 2.88 + 3.63 = 14.39$

3. Bobot Peluang yaitu :

a. $2.38/14.39 = 0.17$

b. $2.75/14.39 = 0.19$

Bobot Ancaman yaitu :

a. $2.75/14.39 = 0.19$

b. $2.88/14.39 = 0.2$

c. $3.63/14.39 = 0.25$

Lampiran 2

Penilaian IFE

Responden	N	Kekuatan			Kelemahan		
		1	2	3	1	2	3
	1	3	4	3	2	2	2
	2	4	3	3	2	2	2
	3	3	3	3	2	1	2
	4	3	3	3	2	1	2
	5	3	3	4	1	1	2
	6	3	3	3	2	2	2
	7	4	3	3	2	2	1
	8	3	3	4	2	2	2
Jumlah		27	27	29	16	15	18

Keterangan	Kekuatan			Kelemahan		
	1	2	3	1	2	3
Rata-Rata	3.38	3.38	3.63	2	1.88	2.25
Total	16.5					
Bobot	0.20	0.205	0.219	0.121	0.114	0.136

Perhitungan :

4. Rata-rata Kekuatan yaitu :
 - c. $27/8 = 3.38$
 - d. $27/8 = 3.38$
 - e. $29/8 = 3.63$
2. Rata-rata Kelemahan yaitu :
 - a. $16/8 = 2$
 - b. $15/8 = 1.88$
 - c. $18/8 = 2.25$
5. Total = $3.38 + 3.38 + 3.63 + 2 + 1.88 + 2.25 = 16.52$
6. Bobot Kekuatan yaitu :
 - c. $3.38/16.52 = 0.205$
 - d. $3.38/16.52 = 0.205$
 - e. $3.63/16.52 = 0.219$
- Bobot Kelemahan yaitu :
 - a. $2/16.52 = 0.121$
 - b. $1.88/16.52 = 0.114$
 - c. $2.25/16.52 = 0.136$

Keterangan :

1. Peringkat
 - : 0.00 – 0.99 (Sangat Tidak Mungkin)
 - 1.00 – 1.99 (Tidak Mungkin Terjadi)
 - 2.00 – 2.99 (Mungkin terjadi)
 - 3.00 – 4.00 (Pasti terjadi)

2. Bobot : 0.00 – 0.25 (Sangat kecil kemungkinan)
0.26 – 0.50 (Kecil kemungkinan)
0.51 – 0.75 (Besar kemungkinan)
0.76 – 1.00 (Sangat besar kemungkinan)
3. Pengaruh : 1 (Tidak Berpengaruh) Peluang dan Ancaman
2 (Kurang Berpengaruh) Kekuatan dan Kelemahan
3 (Berpengaruh)
4 (Sangat Berpengaruh)
4. Responden (8 orang) : Pemilik (1 orang)
Pekerja (5 orang)
Customer Loyalitas (2 orang)

Lampiran 3

Daftar pertanyaan wawancara

Berikut daftar pertanyaan wawancara :

1. Hal apa saja yang dapat menjadi Peluang bagi Konveksi Tiga Saudara?
2. Hal apa saja yang menjadi Ancaman bagi Konveksi Tiga Saudara ?
3. Faktor faktor apa sajakah yang menjadi Kekuatan bagi Konveksi Tiga Saudara ?
4. Faktor faktor apa sajakah yang menjadi Kelemahan bagi Konveksi Tiga Saudara?
5. Seberapa penting masing-masing dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah disebutkan jika diperbandingkan dan diskalakan 1-4?
6. Bagaimana tingkat persaingan yang terjadi di dalam pesaingan Seraga Sekolah ?
7. Apa yang dilakukan Konveksi Tiga Saudara dalam memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini?
8. Bagaimanakah pengelolaan internal yang dilakukan Konveksi Tiga Saudara mencakup manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi atau operasi?