

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS GARMENT DI CV. M2TECH

Didien Suhardini, Dimas Januar R,

Laboratorium Pengembangan Organisasi dan Bisnis
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Trisakti
Email : didien1117@gmail.com, dimas.januar@yahoo.co.id,

ABSTRAK

CV. M2Tech merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen dengan brand “Ordinal Apparel” yang memproduksi kaus T-shirt, Raglan, Kid Shirt, dan Poloshirt. Data penjualan dalam 2 tahun terakhir menunjukkan kondisi penjualan yang cenderung stagnan. Untuk itu perlu dirumuskan strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan Business Model Canvas untuk mengevaluasi kondisi perusahaan saat ini. Kemudian dilakukan identifikasi faktor internal (Strengths dan Weaknesses) dan eksternal (Opportunities dan Threats) termasuk analisa pesaing menggunakan CPM (Competitive Profile Matrix). Penentuan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT menghasilkan strategi-strategi SO, ST, WO dan WT serta strategi berasal dari matriks Internal Eksternal. Pemilihan strategi terbaik menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) menghasilkan 5 strategi terbaik yang dapat digunakan oleh perusahaan antara lain Product Development, Market Penetration, Forward Integration, Management By Objective, dan Learning & Development. Pada tahap implementasi dilakukan validasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan Javelin Experiment Board dan Business Model Canvas Pengembangan, kemudian ditetapkan tujuan jangka panjang, kebijakan serta struktur organisasi yang diperlukan, dan Business Plan.

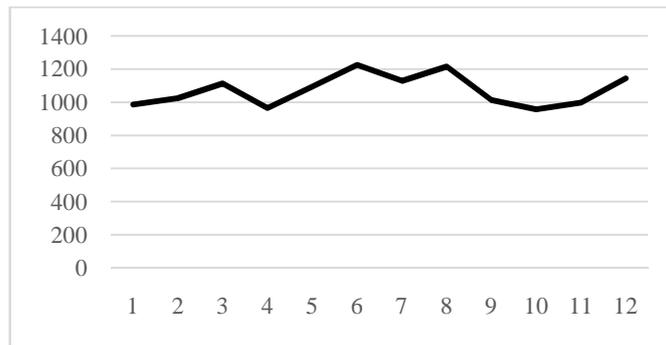
Keywords : Pengembangan Bisnis, Strategi, SWOT, Matriks IE, CPM, QSPM, Business Model Canvas, Javelin Experiment Board, Business Plan.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bisnis garmen masih terus berkembang sejalan dengan perkembangan teknologi produksi dan pemasaran dengan memanfaatkan internet. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan garmen menjadi semakin ketat yang disebabkan karena masing-masing perusahaan berlomba-lomba untuk mengembangkan bisnisnya dengan menarik pelanggan dan mengembangkan pasar baik secara geografis, demografis maupun gaya hidup dengan memanfaatkan hubungan dengan konsumen, karyawan, pemasok, distributor dan mitra kerja sama lainnya.

CV. M2Tech merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen dengan brand “Ordinal Apparel”. Produk yang dihasilkan antara lain T-shirt, Raglan, Kid Shirt, dan Poloshirt. Dalam beberapa tahun terakhir, jumlah jaringan reseller semakin bertambah hingga mencapai 2500 orang dan tersebar di 30 provinsi di Indonesia serta meluas ke negara Malaysia dan Singapura. Peningkatan reseller sejalan dengan kecenderungan masyarakat sekarang yang ingin mendapatkan penghasilan tambahan dari hasil penjualan sebagai reseller. Meskipun demikian pada tahun 2013 hingga pertengahan tahun 2014, perusahaan mengalami penjualan yang cenderung stagnan yang dapat dilihat dari grafik pada Gambar 1.



Gambar 1 Grafik Penjualan CV. M2Tech

Tingkat penjualan yang *stagnant* ini harus diatasi dengan merumuskan strategi pengembangan bisnis untuk menghindari penurunan usaha (*declining*). Tahap pertama dimulai dengan evaluasi melihat bagaimana kondisi perusahaan saat ini yang digambarkan dengan *Business Model Canvas* awal. Setelah melakukan tahap evaluasi, maka dilanjutkan ke dalam tahap formulasi dimana akan disiapkan strategi-strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Setelah dilakukan formulasi untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi yang akan dijalankan, kemudian dilakukan tahap implementasi dilakukan validasi dengan *Javelin Experiment Board* kemudian disiapkan tujuan tahunan dan kebijakan dan struktur organisasi yang akan digunakan untuk menjalankan strategi yang telah dipilih yang diakhiri dengan *Business Model Canvas Pengembangan dan Business Plan*.

1.2 Rumusan Masalah

Tingkat penjualan CV. M2Tech yang cenderung *stagnant* ini kemungkinan dapat terjadi karena perubahan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang tidak disadari oleh perusahaan serta belum tepatnya strategi bisnis yang digunakan selama ini. CV. M2Tech juga mempunyai permasalahan pada strategi bisnis yang yang digunakan dalam perumusannya belum secara komprehensif dan sistematis melalui tahapan seperti Evaluasi, Formulasi, dan Implementasi. Untuk itu perlu dirumuskan strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* pada tahap evaluasi, CPM, Matriks SWOT dan Matriks IE, QSPM, penetapan tujuan dan kebijakan jangka panjang serta organisasi agar strategi ini dapat

dilaksanakan serta diakhiri dengan *Business Model Canvas* pengembangan dan *Business Plan*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mendapatkan hasil evaluasi strategi yang digunakan oleh perusahaan saat ini dengan *Business Model Canvas* awal untuk mengidentifikasi isi dari 9 elemen kondisi saat ini.
- b. Mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan CPM dalam tahap *Input Stage*.
- c. Merumuskan alternatif strategi yang akan dijalankan dengan menggunakan matriks SWOT, dan matriks IE, dalam tahap *Matching Stage*.
- d. Menetapkan pilihan strategi bisnis yang baru dengan menggunakan metode QSPM.
- e. Melakukan validasi dengan *Javelin Experiment Board* dan menyusun *Business Model Canvas* pengembangan
- f. Menetapkan tujuan dan kebijakan jangka panjang serta organisasi pada tahap implementasi

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan bisnis merupakan penciptaan nilai jangka panjang untuk suatu organisasi dilihat dari pelanggan, pasar dan hubungan (*relationship*) serta bagaimana interaksi kekuatan ini dikombinasikan bersama-sama untuk menciptakan peluang pertumbuhan. Menurut Budiyanto (2013),

Strategi Perusahaan adalah formula/kiat/cara/siasat untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi, strategi adalah cara untuk mencapai tujuan perusahaan berdasarkan lingkungan yang dihadapi. Strategi bisnis dapat termasuk perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan.

Sedangkan David (2013) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Strategi yang merupakan suatu siklus yang berulang.

Untuk bisnis yang sudah berjalan dalam tahap evaluasi dapat digunakan *Business Model Canvas* (BMC). Menurut Osterwalder (2010), BMC merupakan alat untuk membantu pengusaha atau calon pengusaha melihat dengan lebih akurat bagaimana rupa usaha yang sedang atau akan dijalani. BMC terdiri atas 9 elemen yaitu *Value Proposition, Customer Segments, Channels, Customer Relationship, Key Resources, Key Activity, Key Partner, Cost Structure, dan Revenue Streams*. Kesembilan elemen ini sudah mencakup semua kekuatan yang harus diperhatikan dalam mengembangkan bisnis yaitu: nilai jangka panjang, pelanggan dan pasar, hubungan serta interaksinya.

CPM termasuk dalam tahapan *Input Stage* dalam formulasi strategi. David (2013) menyatakan bahwa CPM dapat menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing mereka. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan rating bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif.

Selain itu dalam perumusan strategi dilakukan analisis SWOT yaitu metode perumusan strategis yang berfungsi untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan. Proses ini melibatkan

penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan menggunakan matriks SWOT akan dihasilkan strategi SO, ST, WO, dan WT. Pada proses formulasi strategi dilakukan pencocokan (*matching stage*) untuk mengidentifikasi strategi dengan *Matriks IE*.

QSPM merupakan teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang terbaik bagi kondisi perusahaan. QSPM juga dikatakan sebagai alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif. Secara konsep, QSPM menentukan nilai daya tarik relatif (*Attractiveness Score*) dari strategi berdasarkan sejauh mana faktor sukses kritis eksternal dan internal dimanfaatkan dan diperbaiki. Daya tarik relatif setiap strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menetapkan dampak kumulatif dari faktor sukses kritis eksternal dan internal.

Javelin Experimental Board dikembangkan oleh perusahaan *Javelin*, sebuah perusahaan yang berbasis di New York untuk membantu para wirausahawan yang tadinya hanya berfikir memiliki ide yang bagus, menjalankannya dan melihat hasilnya karena yang terjadi adalah 98% bisnis baru atau produk baru yang diluncurkan gagal. *Javelin Experimental Board* dapat membantu para wirausahawan untuk menjalankan bisnis dan juga untuk membuat produk baru yang bisa bersaing di pasar. Dengan *Javelin Experimental Board* eksperimen dilakukan dengan membuat hipotesis. Hipotesis disini terbagi menjadi 3 yaitu Pelanggan, Masalah, dan Solusi.

Penelitian terdahulu juga menjadi sumber referensi dalam menjelaskan proses perumusan strategi bisnis yang dibuat berdasarkan metode-metode yang mendukung seperti pada artikel Fretes (2013) mengenai perumusan strategi dalam industri pariwisata. Strategi yang dirumuskan menggunakan metode SWOT dan QSPM tersebut menghasilkan strategi *Product Development* sebagai upaya meningkatkan serta memperbaiki fasilitas-fasilitas di tempat pariwisata tersebut. Setelah alternatif strategi terpilih dilanjutkan tahapan implementasi

untuk menjamin strategi tersebut dapat dilaksanakan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Berikut ini merupakan penjelasan tahapandan metode yang digunakan:

3.1 Evaluasi Strategi Bisnis

Pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap strategi bisnis yang saat ini sedang dijalankan untuk melihat permasalahan yang dihadapi menggunakan strategi lama.

3.2 Identifikasi Konsep Bisnis dengan *Business Model Canvas* (BMC) Awal

Proses identifikasi terhadap kondisi setiap elemen BMC yang berlaku di CV. M2Tech dengan tujuan mendapatkan gambaran yang utuh mengenai bisnis yang dijalankan sehingga memudahkan untuk melakukan evaluasi.

3.3 Formulasi Strategi

Proses formulasi dilakukan dengan 3 tahap yaitu *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage*. Pada tahap formulasi dilakukan analisis terhadap visi dan misi perusahaan, lingkungan eksternal termasuk pesaing, kondisi internal, tujuan jangka panjang, strategi alternatif, dan pemilihan strategi.

3.4 Analisis Internal dan Eksternal

Dalam tahap ini dilakukan analisis yang menyangkut faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hasil dari analisis tersebut akan dibentuk menjadi Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*).

3.4 Identifikasi Pesaing dengan Matriks CPM

Matriks CPM dihitung dengan berdasarkan faktor-faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factors*) untuk persaingan perusahaan dengan perusahaan pesaing. Hasil analisis dari matriks CPM ini adalah nilai perbandingan persaingan antara CV. M2Tech dan perusahaan pesaing.

3.5 Matriks SWOT

Matriks ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada pada CV. M2Tech. Dalam tahap ini akan dihasilkan strategi SO, ST, WO, dan WT.

3.6 Pembuatan Matriks IE

Matriks IE akan menghitung nilai dari perkalian bobot dan rating yang digunakan pada masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Hasil dari matriks tersebut menunjukkan apakah perusahaan cukup kuat dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki serta apakah perusahaan juga mampu merespon peluang dan ancaman yang akan terjadi.

3.7 Pemilihan Strategi dengan QSPM

Pada tahapan ini dilakukan proses pemilihan strategi yang didapat pada tahap sebelumnya. Kemudian menetapkan nilai daya tarik yang berkisar antara 1 sampai 4. Setelah itu, dilakukan perhitungan *Total Attractiveness Score* (TAS) yang mengalikan bobot dengan nilai daya tarik (AS) pada setiap strategi. Pada akhirnya, dapat dihitung jumlah total nilai daya tarik. Alternatif strategi dipilih yang memiliki nilai total terbesar yang berarti merupakan strategi yang paling baik dan dapat dijalankan.

3.8 Implementasi Strategi Perusahaan

Pada tahap ini akan dilakukan proses penetapan tujuan tahunan, penyusunan kebijakan, proses motivasi karyawan, alokasi sumber daya serta sistem *Reward & Punishment*. Selain itu juga akan dihasilkan *Business Model Canvas* yang baru yang dilengkapi dengan *Business Plan*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Strategi Perusahaan

4.1.1 Evaluasi Visi dan Misi

Visi CV. M2Tech yaitu “Menjadi perusahaan garmen berbasis teknologi yang terbaik dalam skala nasional maupun internasional”, visi sangat jelas tetapi dengan kondisi perusahaan saat ini rasanya masih kurang realistis jika ingin menjadi yang terbaik dalam skala internasional. Untuk skala nasional ada kemungkinan dapat dicapai. Untuk misi masih perlu diperbaiki sehingga mencakup 9 elemen misi.

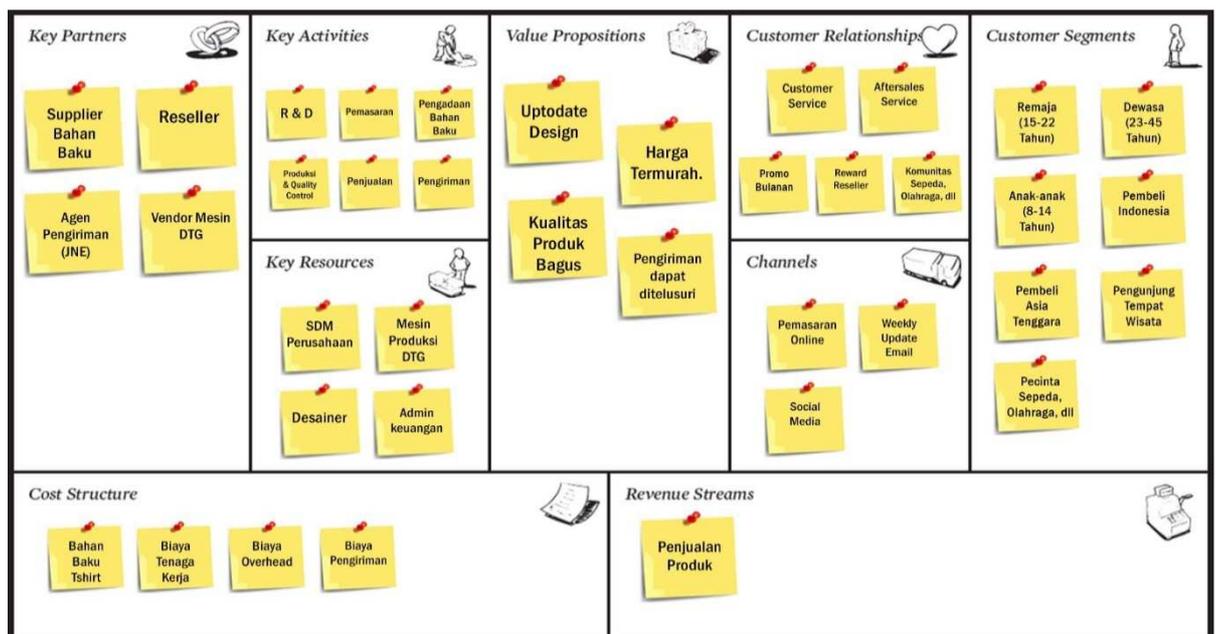
4.1.2 Evaluasi Strategi Bisnis

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh pihak perusahaan, promo bulanan sebagai salah satu strategi pengembangan untuk mendapatkan pelanggan yang lebih banyak adalah “Buy 4 Get 1 Free” dimana perusahaan akan memberikan 1 produk secara acak bagi para pembelinya. Promo tersebut cukup membantu untuk meningkatkan penjualan perusahaan. Strategi

selanjutnya yang telah dilakukan oleh perusahaan yaitu *reward reseller*, sebenarnya sudah baik untuk memotivasi *reseller* dalam meningkatkan penjualannya. Namun dari hasil wawancara oleh pihak perusahaan, *reward* tersebut belum diperbaharui dari tahun 2012. Strategi CV. M2Tech saat ini hanya memfokuskan diri pada upaya peningkatan penjualannya saja. Belum melihat nilai jangka panjang bisnis, pasar sudah memperhatikan geografis, demografis dan sedikit melihat gaya hidup dari komunitas. Hubungan dengan mitra kerja sama lainnya seperti disainer masih perlu ditingkatkan lagi.

4.2 Business Model Canvas

Berikut ini merupakan hasil dari proses identifikasi konsep bisnis di CV. M2Tech sebelum pengembangan dengan menggunakan *Business Model Canvas*:



Gambar 2 Business Model Canvas CV. M2Tech awal

4.3 Formulasi Strategi

4.3.1 Visi dan Misi

Hasil perbaikan dari evaluasi visi CV. M2Tech adalah “Menjadi perusahaan garmen berbasis teknologi yang terbaik di wilayah Indonesia dan Asia Tenggara”. Visi yang dibuat diatas disesuaikan dengan kondisi CV. M2Tech saat ini yang akan diperluas pasarnya di wilayah Indonesia dan Asia Tenggara. Misi yang telah dievaluasi dan disusun ulang berdasarkan 9 elemen misi:

- Memberikan pelayanan terbaik terhadap pelanggan dan *reseller* serta mengurangi tingkat *claim* atau *retur* barang yang diakibatkan oleh kesalahan pihak perusahaan
- Memproduksi dengan memanfaatkan teknologi yang terus berkembang seiring dengan proses pengawasan kualitas yang lebih baik
- Menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk memperluas pasar dalam negeri dan luar negeri yang belum dimasuki

- d. Memperbaharui teknologi yang digunakan demi meningkatkan kualitas produk dan layanan perusahaan
- e. Menjalankan sistem *reward* kepada *reseller* yang telah mencapai target untuk meningkatkan penjualan perusahaan
- f. Melakukan segala kegiatan berdasarkan pada landasan nilai perusahaan untuk terus berkembang menjadi perusahaan yang lebih maju
- g. Meningkatkan proses pengembangan perusahaan dengan ide-ide yang baru dan lebih kreatif dari para pekerjanya
- h. Turut serta dalam gerakan peduli lingkungan dengan tidak membuang

limbah perusahaan secara sembarangan

- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan insentif pada karyawan yang berhasil memenuhi target perusahaan

4.3.3 Analisis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Proses penilaian dalam tabel Analisis Internal ini dilakukan bersama dengan pihak perusahaan. Berdasarkan hasil analisa yang didapatkan dari informasi dan wawancara dengan pihak perusahaan, berikut ini adalah tabel hasil kekuatan (S) dan kelemahan (W) dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Analisa Internal Perusahaan (Kekuatan dan Kelemahan)

No	Internal Factor Evaluation	Bobot	Peringkat	Nilai
1	(S1) Sistem produksi dengan teknologi modern <i>Direct to Garment</i>	0,08	4	0,32
2	(S2) Menawarkan harga jual produk yang relatif lebih murah dibandingkan kompetitor	0,07	4	0,28
3	(S3) Jaringan <i>reseller</i> yang semakin meluas dan tersistem dalam <i>website reseller center</i>	0,05	4	0,2
4	(S4) Pilihan desain produk yang semakin banyak dikeluarkan setiap minggunya	0,05	4	0,2
5	(S5) Desainer yang berpengalaman dan handal dalam bidangnya	0,04	3	0,12
6	(S6) Memiliki program menarik bagi <i>reseller</i> dan <i>buyer</i> (promo bulanan dan <i>reward reseller</i>)	0,05	3	0,15
7	(S7) Mempunyai <i>Privilege Card</i> dari agen pengiriman JNE	0,03	3	0,09
8	(S8) Pekerja dengan usia relatif muda banyak mengeluarkan ide yang <i>fresh</i> dan baru	0,03	2	0,06
9	(S9) Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak luar yang dapat menguntungkan perusahaan	0,06	3	0,18
10	(S10) Varian warna produk lebih beragam dibandingkan kompetitor produk sejenis	0,06	4	0,24
11	(S11) Lokasi kantor dan <i>workshop</i> yang strategis	0,02	2	0,04
12	(S12) Menggunakan bahan baku dalam negeri yang berkualitas dan sesuai selera pelanggan	0,06	3	0,18
13	(S13) Penggunaan <i>website</i> yang menarik dan informatif	0,04	3	0,12
14	(S14) Pengalaman dari pemilik (Direktur Utama) di dunia bisnis khususnya industri <i>garment</i>	0,03	3	0,09
15	(W1) Pendidikan tenaga kerja di perusahaan tidak terlalu tinggi	0,04	3	0,12
16	(W2) Minimnya pengawasan terhadap pekerja oleh Manajer Umum	0,07	4	0,28
17	(W3) Kurangnya semangat kerja di CV. M2Tech	0,04	3	0,12
18	(W4) Struktur dan pembagian kerja belum terbentuk dengan baik	0,02	3	0,06
19	(W5) Tidak praktisnya proses <i>retur</i> barang dari pelanggan	0,03	3	0,09
20	(W6) Kurangnya referensi bahan baku dari <i>Supplier</i> lain	0,02	2	0,04
21	(W7) Kurangnya komunikasi antar divisi di dalam perusahaan	0,03	3	0,09
22	(W8) Promo yang cenderung monoton dan membosankan	0,08	3	0,24
Total		1		3,31

4.3.3 Analisis Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Proses penilaian dalam tabel Analisis Eksternal ini juga dilakukan bersama dengan pihak perusahaan. Berdasarkan hasil analisa yang didapatkan dari informasi dan wawancara dengan pihak perusahaan, berikut ini adalah tabel hasil peluang (O) dan ancaman (T):

Tabel 2 Analisa Eksternal Perusahaan (Peluang dan Ancaman)

No	External Factor Evaluation	Bobot	Peringkat	Nilai
1	(O1) AFTA (<i>Asean Free Trade Area</i>) 2015 yang dapat memperluas pemasaran	0,06	4	0,24
2	(O2) Pertumbuhan industri <i>e-commerce</i> Indonesia semakin pesat	0,08	4	0,32
3	(O3) Daya beli masyarakat Indonesia yang terus meningkat	0,05	3	0,15
4	(O4) Kesadaran masyarakat memakai produk dalam negeri	0,05	2	0,1
5	(O5) Semakin berkembangnya Media Social sebagai sarana <i>marketing</i>	0,06	3	0,18
6	(O6) Keadaan pasar yang meningkat 30% dalam kebutuhan produk <i>garment</i>	0,05	2	0,1
7	(O7) Harga tinta mesin <i>Direct to Garment</i> yang semakin menurun	0,04	2	0,08
8	(O8) Semakin banyak tempat wisata yang dapat bekerjasama	0,03	2	0,06
9	(O9) Perkembangan teknologi <i>garment</i> yang dapat dimanfaatkan	0,05	3	0,15
10	(O10) Banyak momen di setiap tahun sebagai ide pembuatan desain	0,04	3	0,12
11	(T1) AFTA (<i>Asean Free Trade Area</i>) 2015 yang menambah pesaing dari luar negeri	0,08	4	0,32
12	(T2) Kompetitor baru dengan produk sejenis yang mulai banyak bermunculan	0,08	4	0,32
13	(T3) Peningkatan harga bahan baku yang tidak dapat diprediksi	0,07	2	0,14
14	(T4) Produk <i>garment</i> impor dari China dengan harga yang lebih murah	0,08	4	0,32
15	(T5) Kebijakan pemerintah yang mengatur tentang tenaga kerja	0,05	2	0,1
16	(T6) Karyawan yang handal dapat dibajak oleh perusahaan lain	0,08	3	0,24
17	(T7) Biaya pengiriman akan naik seiring kebijakan kenaikan BBM	0,05	2	0,1
Total		1		3,04

4.4 Analisis Pesaing dengan Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Dari hasil analisa internal dan eksternal, maka selanjutnya dilakukan analisa terhadap pesaing dari perusahaan berdasarkan 8 *critical success factors*. Berikut ini merupakan matriks CPM untuk CV. M2Tech dengan para pesaingnya:

Tabel 3 Analisa Pesaing Perusahaan

<i>Critical Success Factors</i>	<i>Weight</i>	CV. M2Tech		Ocean Seven		Urban Culture		Gasterus.com	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
Teknologi	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Kualitas Pelayanan	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Harga Kompetitif	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	4	0,56
Lokasi Perusahaan	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Loyalitas Pelanggan	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56	2	0,28
Manajemen	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Kualitas SDM	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Iklan	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	3	0,48
	1		3,46		3,49		3,25		3,16

Dari hasil matriks CPM diatas, dapat disimpulkan bahwa CV. M2Tech masih menduduki peringkat kedua diantara para pesaingnya. Peringkat pertama masih dimiliki oleh *Ocean Seven* dimana perusahaan ini memang lebih baik dalam teknologi, loyalitas pelanggan, manajemen dan kualitas SDM. Tahun pendirian *Ocean Seven* juga jauh lebih dahulu dibandingkan perusahaan-perusahaan yang lainnya sehingga paling berpengalaman dalam industri *garmen*.

4.5 Matriks SWOT

Berdasarkan matriks SWOT yang dilakukan, ditentukan 16 strategi yang dapat menjadi alternatif strategi bagi perusahaan. Berikut ini adalah hasil dari matriks SWOT yang telah dilakukan berdasarkan hasil pengamatan, pengumpulan informasi dan wawancara dengan pihak perusahaan:

Faktor Internal / Faktor Eksternal	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
		(S1) Sistem produksi dengan teknologi modern (S2) Menawarkan harga jual relatif lebih murah (S3) Jaringan reseller yang semakin meluas dan tersistem (S4) Pilihan desain produk yang semakin banyak (S5) Desainer yang berpengalaman (S6) Memiliki program menarik bagi reseller dan buyer (S7) Mempunyai Privilege Card JNE (S8) Pekerja dengan usia relatif muda menghasilkan ide yang fresh (S9) Menjalni kerjasama dengan pihak luar (S10) Varian warna produk lebih beragam (S11) Lokasi kantor dan workshop strategis (S12) Bahan baku dalam negeri berkualitas (S13) Website yang menarik (S14) Pengalaman dari pemilik
Peluang (Opportunities)	Strategi "SO"	Strategi "WO"
(O1) AFTA (Asean Free Trade Area) 2015 yang dapat memperluas pemasaran (O2) Pertumbuhan industri e-commerce Indonesia semakin pesat (O3) Daya beli masyarakat Indonesia yang terus meningkat (O4) Kesadaran masyarakat mengenai produk dalam negeri (O5) Semakin berkembangnya Media Social sebagai sarana marketing (O6) Kebutuhan pasar yang meningkat 30% dalam kebutuhan produk garment (O7) Harga tinta mesin Direct to Garment yang semakin menurun (O8) Semakin banyak tempat wisata yang dapat bekerjasama (O9) Perkembangan teknologi garment yang dapat dimanfaatkan (O10) Banyak momen di setiap tahun sebagai ide pembuatan desain	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan dan pembaharuan kegiatan promosi kepada pelanggan 2. Penjalinan kerjasama dengan beberapa website e-commerce ternama Indonesia 3. Pembuatan varian produk baru yang belum ada hingga saat ini (Jaket, dll) 4. Perluasan jaringan reseller ke beberapa daerah yang belum terdapat reseller untuk meningkatkan pemasaran 5. Pemanfaatan desain produk dengan memanfaatkan momen dan event tertentu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengangkatan posisi manajer di setiap divisi untuk melakukan pengawasan yang lebih efektif 2. Penyiapan insentif khusus untuk para karyawan yang telah berhasil memperluas pasar ekspor 3. Pemaksimalan proses Quality Control untuk mengurangi tingkat pengembalian barang (retur) 4. Penjalinan kerjasama dengan supplier lain untuk menambah referensi bahan baku
Ancaman (Threats)	Strategi "ST"	Strategi "WT"
(T1) AFTA (Asean Free Trade Area) 2015 yang menambah pesaing dari luar negeri (T2) Kompetitor baru dengan produk sejenis yang mulai banyak bermunculan (T3) Peningkatan harga bahan baku yang tidak dapat diprediksi (T4) Produk garment impor dari China dengan harga yang lebih murah (T5) Kebijakan pemerintah yang mengatur tentang tenaga kerja (T6) Karyawan yang handal dapat dibajak oleh perusahaan lain (T7) Biaya pengiriman akan naik seiring kebijakan kenaikan BBM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas produksi dengan memperketat prosedur kerja perusahaan 2. Pembukaan outlet atau toko offline di daerah strategis untuk menambah daya saing perusahaan dengan kompetitor 3. Pemaksimalan kinerja staff research untuk melakukan pengembangan perusahaan dan menganalisa kekuatan pesaing setiap waktu 4. Pemberian informasi kelebihan produk di website utama untuk menarik minat pembeli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan komunikasi yang baik dengan melakukan kerjasama atau perjanjian kontrak dengan pihak supplier untuk menghindari kenaikan bahan baku secara mendadak 2. Pengoptimalan sumber dana perusahaan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di perusahaan 3. Penggunaan tenaga kerja "outsourcing" untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan

Gambar 3 Matriks SWOT

4.6 Pembuatan Matriks IE

4.6.1 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

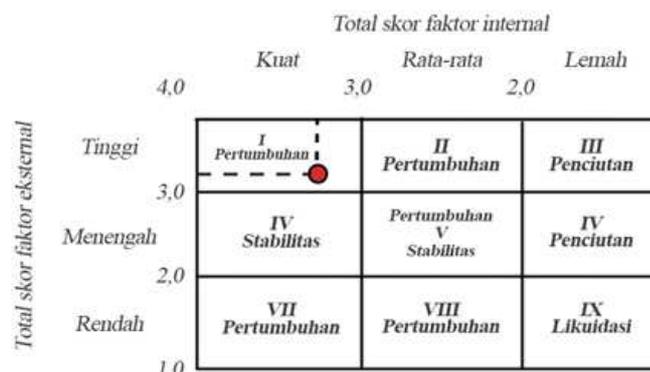
Dari perhitungan Matriks IFE di tabel 1, diketahui bahwa nilai faktor internal yang didapatkan adalah 3,31. Nilai tersebut menunjukkan bahwa CV. M2Tech memiliki organisasi yang kuat secara internal karena nilai yang diperoleh berada di atas rata-rata yaitu 2,5.

4.6.2 Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Dari perhitungan Matriks EFE di Tabel 2, diketahui bahwa nilai faktor eksternal yang didapatkan adalah 3,04. Nilai tersebut berada di atas rata-rata 2,5 sehingga menunjukkan bahwa CV. M2Tech memberikan respon baik terhadap peluang dan ancaman yang ada di industri garmen.

4.6.3 Matriks IE

Dari kedua hasil penilaian matriks IFE dan EFE dapat diketahui analisis matriks Internal-Eksternal (IE) yang menggambarkan kondisi perusahaan seperti berikut ini:



Gambar 4 Analisa Matriks Internal Eksternal

CV. M2Tech saat ini berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa perusahaan sedang mengalami pertumbuhan. Untuk itu perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi seperti strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal).

4.7 Pemilihan Alternatif Strategi dengan QSPM

Dari hasil pemilihan 16 alternatif strategi, diketahui 5 strategi dengan nilai TAS terbesar. Berikut ini alternatif strategi terbaik yang dapat dijalankan oleh CV. M2Tech:

- a. Pengembangan produk baru (*Product Development*)
Strategi yang termasuk dalam strategi SO ini merupakan alternatif strategi dengan nilai TAS terbesar. Perusahaan dapat menjalankan strategi ini sebagai prioritas utama. Beberapa cara untuk melakukan strategi ini adalah dengan memperbaharui jenis produk yang belum ada seperti produk Jaket, Tas, Kemeja, dan lain-lain dengan memanfaatkan kelebihan kapasitas tanpa melakukan penambahan mesin baru. Perusahaan juga perlu menetapkan nilai jangka panjang perusahaan. Validasi untuk produk baru ini menggunakan *Javelin Experiment Board*.
- b. Peningkatan dan pembaharuan promosi (*Market Penetration*)
Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan penjualan produk lama di pasar yang lama dengan menguatkan aspek promosi, dengan iklan yang lebih efektif dan variatif sesuai target pasar. Dalam hal ini CV. M2Tech dapat menjalin kerjasama ke beberapa website *e-commerce* ternama di Indonesia seperti detik.com, *google advertisement*, lazada, blibli.com dan beberapa website besar lainnya.
- c. Pembukaan outlet/toko *offline* di wilayah strategis (*Forward Integration*)
Dengan adanya strategi ini, perusahaan dapat memperluas lagi pasar yang belum didapatkan seperti orang-orang atau calon pembeli yang tidak menggunakan transaksi *online* melainkan lebih ke

transaksi *offline* yang melakukan transaksi secara langsung. Meskipun akan mengeluarkan banyak modal, upaya lain seperti kerjasama dengan investor dapat dilakukan oleh pemilik agar dapat merealisasikan strategi ini.

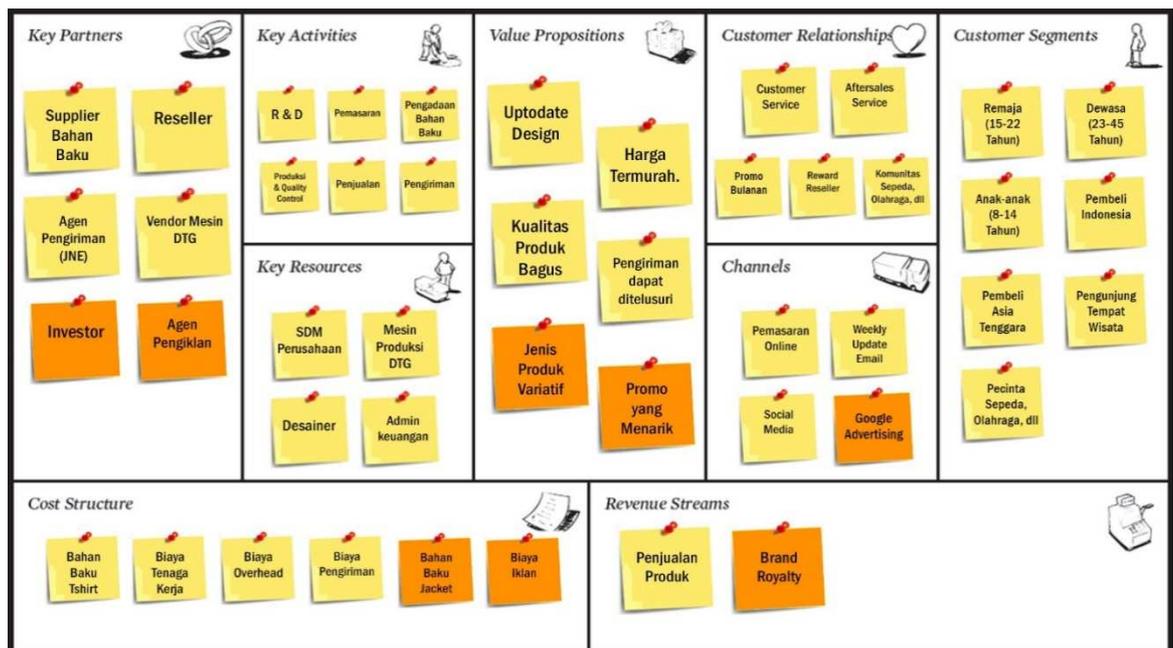
- d. Pemberian insentif bagi karyawan yang berhasil mencapai target seperti memperluas pasar ekspor (*Management by Objective*)
Strategi ini dapat dipersiapkan oleh perusahaan dengan menyediakan bonus atau insentif khusus bagi para karyawannya yang telah berhasil mencapai target, contohnya memperluas penjualan ke pasar ekspor yang belum didapatkan selama ini. Upaya tersebut dapat dikatakan sebagai program *Reward* yang dibentuk oleh perusahaan dengan menyusun target-target area penjualan ekspor yang belum didapatkan. Setiap jenjang manajemen sampai ke tingkat terendah diminta menetapkan sasaran yang diukur kinerjanya secara periodik.
- e. Penguatan Sumber Daya Manusia dalam perusahaan (*Learning & Development*)
Dengan latar belakang pendidikan dari mayoritas karyawannya yang memang tidak terlalu tinggi, upaya *Learning & Development* dapat dilakukan oleh CV. M2Tech untuk meningkatkan kemampuan karyawannya dalam bentuk pelatihan, studi lanjut.

4.8 Javelin Experiment Board

Javelin Experiment Board digunakan pada saat penentuan produk *Jaket* dalam strategi *Product Development*. *Javelin Experiment Board* berupa sebuah tabel untuk melakukan eksperimen terhadap ide bisnis/produk baru yang dimiliki dengan membuat hipotesis. Hipotesis disini terbagi menjadi 3 yaitu Pelanggan, Masalah, dan Solusi. Hasilnya adalah produk *jaket* layak untuk diproduksi.

4.9 Business Model Canvas Pengembangan

Berikut ini *Business Model Canvas* Pengembangan berdasarkan strategi yang terpilih dan hasil *Javelin Experiment Board*.



Gambar 5 Business Model Canvas Pengembangan

4.10 Implementasi Strategi

Proses implementasi strategi ini dimulai dari menetapkan tujuan dan kebijakan jangka panjang (3 tahun ke depan) seperti (1) Jaringan pemasaran yang meluas ke negara-negara Asia Tenggara seperti Singapura, Malaysia, Brunei, Thailand, Filipina, Vietnam, Myanmar, Kamboja, dan Laos (2) Memperoleh hasil penjualan di angka 3000 item dengan meningkatkan kualitas desain, jenis produk dan teknologi yang digunakan (3) Hasil produksi yang berkualitas dan sesuai dengan ekspektasi/keinginan kebutuhan pelanggan yang semakin tinggi serta menurunkan angka retur atau pengembalian barang sebesar 70% (4) Kenyamanan pelanggan dan reseller dengan pemberian layanan *aftersales* perusahaan dan menyediakan saluran komunikasi serta memberikan kemudahan saat proses *claim* atau penukaran barang yang tidak sesuai (5) Terjalinnnya hubungan yang kuat dan harmonis serta membaharui secara rutin *reward* kepada *reseller* sebagai sumber utama proses penjualan perusahaan (6) Mendapatkan bahan yang berkualitas dengan menjaga hubungan baik dengan pemasok dan mitra kerja lainnya (investor outlet), termasuk mempertahankan karyawan berkualitas. (7) Tersedianya Business Plan yang lengkap yang dapat digunakan sebagai pegangan bagi perusahaan. Struktur organisasi dikembangkan dengan

menambah unit yang menangani pemasaran internasional.

5. KESIMPULAN

Dari hasil tahapan manajemen strategis yang telah dilakukan yaitu Evaluasi, Formulasi, dan Implementasi didapatkan kesimpulan bahwa CV. M2Tech didapatkan lima strategi pengembangan yang telah dirumuskan yaitu (1) Pengembangan jenis produk baru (*Product Development*) (2) Peningkatan dan pembaharuan promosi (*Market Penetration*) (3) Pembukaan outlet/toko *offline* di wilayah strategis (*Forward Integration*) (4) Pengadaan insentif bagi karyawan yang berhasil mencapai target memperluas pasar ekspor (*Management by Objective*) (5) Penguatan Sumber Daya Manusia di perusahaan (*Learning & Development*). Produk baru terpilih sudah divalidasi dan telah diidentifikasi *Business Model Canvas* Pengembangan dan *Business Plan*. Strategi pengembangan tersebut setelah diimplementasikan mampu meningkatkan penjualan CV. M2Tech yang saat ini sedang berada di kondisi yang *stagnan* meskipun demikian perlu dievaluasi secara terus menerus.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Budiyanto, E. 2013. Sistem Informasi Manajemen Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu
- David, F. R. 2013. *Strategic Management*. Fourteenth edition, Florence, South Carolina. Pearson
- Fahmi, Irham. 2013. Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi. Jakarta. Penerbit: Alfabeta, Bandung
- Fretes, Richard. 2013. Strategi Perencanaan dan Pengembangan Industri Pariwisata dengan menggunakan Metode SWOT dan QSPM. *Jurnal Teknik Mesin Fakultas Teknik Universitas Brawijaya*. Vol 4 Nomor 2. Diunduh 12 September 2014.
- Osterwalder, Alexander. 2010. *Business Model Generation*. USA. Penerbit: Patrick Van Der Pijl
- Rangkuti, Freddy. 2009. Analisis SWOT. Jakarta. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta