

Optimasi Pengolahan Limbah Cair Textile Menggunakan Metode Sono-Fenton

Riza Rizkiah, Luciana
1–10

**Pemilihan Alternatif Strategi Bisnis Pada Line Bisnis Merhandise
di PT. Caladi Lima Sembilan (C-59) Bandung – Jawa Barat**

Dini Yulianti
11–24

Analisis Stabilitas Tanggul Penahan Tanah Pedestrian Zona II Situ Bagendit

Tiara Nurhuda
25–32

**Pengujian Konsentrasi Uji Aktivitas Anti Bakteri Terhadap Eschericia Coli
dan Staphyloous Aureus dari Ekstraki Etanol Daun Talas Bogor**

Rini Siskayanti, Muhamad Engkos Kosim, Muhammad Nitis Jiwana Ksatria
33–37

**Pengoptimalisasian Persediaan Dengan Menggunakan
Sistem Distribution Requirement Planning (DRP) di PT XYZ**

Anggit Suryopratomo, R. Kiki Abdul Muluk
38–44

**Perancangan Enterprise Architecture E-Procurement Framework
Architecture Development Method (ADM) Pada Krakatau Steel Cilegon**

Roy Amrullah Ritonga, Anita Megayanti, Boy Muhammad Ridwan
45–59

**Pemodelan Pengeringan Menggunakan Microwave dengan Model Relative
Energy Activation (REA) Untuk Pengeringan Kacang Hijau Berbentuk Sphere**

Johannes Martua Hutagalung
60–68

**Re-Layout of STNK Annual Tax Payment at The XXX Samsat Office
by Promodel Simulation**

Tombak Gapura Bhagya
69–79

Pemilihan Alternatif Strategi Bisnis Pada *Line* Bisnis *Merchandise* Di PT. Caladi Lima Sembilan (C59) Bandung – Jawa Barat

Dini Yulianti¹⁾

¹⁾Prodi Teknik Industri Universitas Insan Cendekia Mandiri,
Jalan Banten No. 11 Bandung, 40272
Email: diniyulianti.167@gmail.com

Abstract : *The business line at the C59 company consists of four, namely international, retail, order, and merchandise. In the line of merchandise business, there is a problem with this business. Namely that the sales target that has been set by the company has never been achieved, while the business opportunity is still wide. As a first step, identification of the company's external and internal business data is carried out. There are five problem-solving models used for data processing, namely the SAP and ETOP systematic, the IFE and EFE matrices, the IE, the SWOT and QSPM. The results of the IFE and EFE matrices are (2.66; 2.55) so that the position of the SBU in the IE matrix is in cell V, which results in a hold and maintain strategy. The general strategies used are market penetration strategy and product development strategy. The SWOT matrix produces nine alternative strategy formulations. At the Decision Stage, QSPM uses an alternative strategy from the IE matrix, because it is considered that nine alternative strategies from the SWOT matrix have been reflected in the hold and maintain strategy. So, the results of QSPM data processing produce Sum TAS 6.63 for market penetration strategy and 5.15 for Sum TAS product development strategy. So the market penetration strategy was chosen as the right strategy for the C59 merchandise business line. The market penetration strategy planning program is made in the form of action plans and gantt charts, namely providing examples of merchandise products, giving discounts and competitive product prices, helping with the cost of printing campus/school bulletins by installing a logo, participating in campus events, and sponsoring school/campus activities.*

Keywords : *Bussiness Strategy, SWOT MATRIX, QSPM*

Abstrak : *Line bisnis pada perusahaan C59 terdiri dari 4 yaitu internasional, retail, order, dan merchandise. Pada Line bisnis merchandise selama tahun 2018 – 2019, terdapat masalah bisnis ini yaitu tidak pernah tercapainya target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sedangkan peluang bisnis ini masih luas. Sebagai langkah awal dilakukan identifikasi data eksternal dan internal bisnis perusahaan. Ada 5 model pemecahan masalah yang digunakan untuk pengolahan data, yaitu pendekatan sistematis SAP dan ETOP, matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan QSPM. Hasil matriks IFE dan EFE yaitu (2,66 ; 2,55) sehingga posisi SBU pada matriks IE berada pada sel V yang menghasilkan strategi *hold and maintain*. Dan strategi umum yang digunakan yaitu *market penetration strategy* dan *product development strategy*. Pada matriks SWOT menghasilkan 9 rumusan alternatif strategi. Pada tahap *Decision Stage* yaitu QSPM menggunakan alternatif strategi dari matriks IE, karena dipertimbangkan bahwa 9 alternatif strategi dari matriks SWOT telah tercermin dalam strategi *hold and maintain*. Sehingga hasil pengolahan data QSPM menghasilkan *Sum TAS* 6,63 untuk *market penetration strategy* dan 5,15 untuk *Sum TAS product development strategy*. Sehingga *market penetration strategy* dipilih sebagai strategi yang tepat untuk *line* bisnis *merchandise* C59. Program perencanaan *market penetration strategy* dibuat dalam bentuk *action plan* dan *gant chart*, yaitu pemberian contoh produk *merchandise*, pemberian diskon dan harga produk bersaing, membantu biaya pencetakan buletin kampus/sekolah dengan memasang logo, mengikuti event kampus, dan menjadi sponsor kegiatan sekolah/kampus.*

Kata Kunci : *Strategi Bisnis, Matriks SWOT, QSPM*

DOI: <https://doi.org/10.37577/sainteks.v3i1.398>

Received: 02, 2022. Accepted: 03, 2022

Published: 03, 2022

PENDAHULUAN

PT. Caladi Lima Sembilan (C-59) merupakan suatu perusahaan yang bergerak di industri garmen, dan produk utama dari perusahaan ini adalah *T-Shirt*. C-59 memiliki 4 *line* bisnis, yaitu *Internasional* (Merupakan penjualan produk *T-shirt* ke luar negeri atau menerima pesanan dari luar negeri), *Retail* (Merupakan penjualan *T-Shirt Printing* secara eceran melalui *showroom*, *outlet*, dan *franchise* C-59), *Order* (Merupakan produk *T-shirt* yang dibuat berdasarkan pesanan konsumen), dan *Merchandise* (Merupakan penjualan *T-shirt Printing* dengan merek yang berbeda, biasa disebut *second brand*. Merek yang ini diberi nama *University And College (U & C)*)

Penelitian ini membandingkan dengan pada jurnal sebelumnya, yaitu jurnal ((Shri et al., 2015), *Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix*. Dan Jurnal (Alamanda et al., 2019) *Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case*. Pada Penelitian ini akan menggunakan metode SWOT analysis dan QSPM untuk menganalisis strategi di *merchandise* C59.

Lini terakhir dari bisnis C-59 ini, merupakan bisnis termuda. Pangsa pasar dari produk *Merchandise* adalah mahasiswa-mahasiswa dan siswa-siswi, sehingga pemasarannya dengan mendatangi kampus-kampus dan menawari contoh-contoh (*samples*) yang diramalkan diminati konsumen. Selain itu juga konsumen bisa memesan model yang diinginkan.

Dari tahun 2018 – 2019, volume penjualan produk *Merchandise* tidak pernah mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada tabel 1 dapat terlihat volume penjualan *T-shirt Merchandise* tidak mencapai target penjualan.

Tabel 1 Volume Penjualan terhadap Target Penjualan pada produk *T-shirt Merchandise* C-59

Tahun	Target Penjualan	Volume Penjualan
2018	Rp 100 Juta	Rp 65 Juta
2019	Rp 700 Juta	Rp 450 Juta

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa *line* bisnis *Merchandise* mempunyai permasalahan pada volume penjualan yang tidak memenuhi target yang diinginkan. Padahal peluang pasar untuk *Merchandise* ini sangat besar sekali, yaitu dengan banyaknya jumlah kampus dan sekolah di daerah Bandung. Tetapi Perusahaan C-59 hanya dapat menguasai beberapa kampus atau sekolahan saja. Dan ini juga merupakan suatu masalah juga bagi *line* bisnis *Merchandise* yang tidak dapat memanfaatkan peluang yang ada. Oleh karena itu perlu menentukan suatu strategi bisnis yang tepat untuk *line* bisnis *Merchandise* ini.

Berdasarkan dari latar belakang masalah, bahwa peluang pasar untuk *line* bisnis *Merchandise* ini masih cukup besar. Tetapi volume penjualan produk *Merchandise* C59 selama tahun 2018 - 2019, tidak pernah mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga, pada *line* bisnis *Merchandise* di perusahaan Caladi Lima Sembilan belum mempunyai strategi bisnis yang tepat untuk menguasai pangsa pasarnya.

Maka penelitian ini diarahkan untuk dapat menjawab pertanyaan kunci sebagai berikut :

1. Bagaimana menentukan strategi bisnis yang tepat bagi *line* bisnis *Merchandise* di PT. Caladi Lima Sembilan (C-59) ?
2. Bagaimana tindak lanjut dari alternatif strategi bisnis yang terpilih melalui QSPM ?

METODE

Untuk metode pemecahan masalah diawali dengan identifikasi dan tujuan dari penelitian kemudian dilakukan studi literatur, setelah itu dilakukan pengumpulan data. Data yang dikumpulkan adalah :

- a. Data umum perusahaan
Data-data yang mencakup sejarah perusahaan dan sejarah *line* bisnis *merchandise*, tujuan jangka panjang dan jangka pendek dari *line* bisnis *merchandise*, misi dan visi *line* bisnis *merchandise*.
- b. Data kondisi internal perusahaan
Data-data yang berada di dalam lingkungan *line* bisnis *merchandise*, yaitu pemasaran, organisasi dan manajemen, operasi, sumber daya manusia, dan keuangan.
- c. Data kondisi eksternal perusahaan
Data-data yang berkaitan dengan lingkungan yang berada di luar *line* bisnis *merchandise*. Eksternal dibagi dua yaitu eksternal makro/lingkungan jauh dan eksternal mikro/lingkungan industri. Data-data eksternal makro/lingkungan jauh dari *line* bisnis *merchandise* adalah data politik, ekonomi, sosial/budaya, dan teknologi. Sedangkan data-data eksternal mikro/lingkungan industrinya meliputi ancaman pendatang baru, persaingan antar industri, kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli.

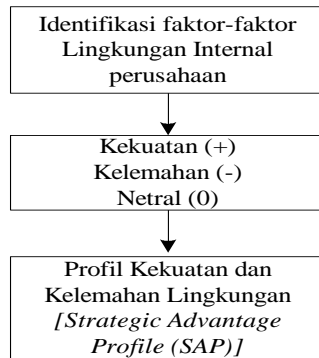
Setelah itu dilakukan identifikasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Dari data-data eksternal makro dapat mengidentifikasi faktor ekonomi, politik, sosial budaya, dan teknologi. Sehingga dari identifikasi tersebut akan diketahui suatu peluang atau tidaknya bagi *line* bisnis *merchandise*. Sedangkan data-data eksternal mikro dapat mengidentifikasi faktor pendatang baru, persaingan antar industri, kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli. Sehingga dari identifikasi tersebut akan diketahui suatu ancaman atau tidaknya bagi *line* bisnis *merchandise*.

Kemudian untuk identifikasi lingkungan internal perusahaan yaitu mengidentifikasi faktor-faktor pemasaran, organisasi dan manajemen, sumber daya manusia, operasi dan keuangan. Dari identifikasi Internal dapat diketahui suatu kekuatan atau kelemahan dari *line* bisnis *merchandise*. Pada pengidentifikasian faktor keuangan, harus menghitung rasio-rasio keuangan dari data-data neraca dan rugi laba *line* bisnis *merchandise*.

Setelah itu dilakukan pengolahan data dengan membuat SAP dan ETOP, EFE dan IFE Matrix, IE Matriks, SWOT Analysis dan QSPM.

Model Pemecahan Masalah

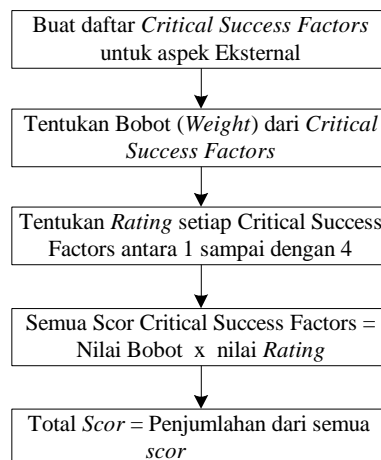
1. Pendekatan Sistematis *Strategic Advantage Profile* (SAP) : *Strategic Advantage Profile* (SAP) merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk melakukan penelitian atas faktor-faktor *intern* perusahaan. Setiap faktor dilihat aspek positifnya yang berupa *strengths*, dan aspek negatifnya yang berupa *weaknesses*. Semuanya dinyatakan dalam suatu matriks, dimana (+) berarti *strength* dan (-) berarti *weaknesses* (Rangkuti, 2015) dan *Environment Threats and Opportunities Profile* (ETOP) merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mengikhtisar secara sistematis aspek-aspek lingkungan, sehingga manajemen puncak atau perencana strategis dapat mengidentifikasi sektor-sektor lingkungan yang paling kritis. Lingkungan meliputi faktor-faktor di luar perusahaan. Untuk menilai faktor-faktor yang terdapat pada lingkungan itu yang merupakan peluang atau ancaman, perlu dilakukan analisis dan diagnosis lingkungan. Aspek positif berupa *opportunities* dan aspek negatif berupa *threat*. Dengan tanda (+) berarti *opportunities* dan (-) berarti *threat*. (Rangkuti, 2015)



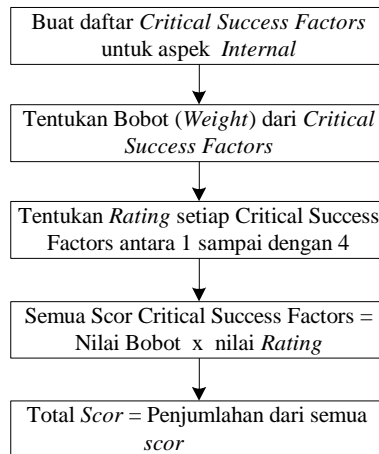
Gambar 1 Model Pemecahan Masalah pendekatan sistematis *Strategic Advantage Profile (SAP)*

2. *Matrix External Factor Evaluation (EFE)* dan *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi. Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. (Umar, 2001)



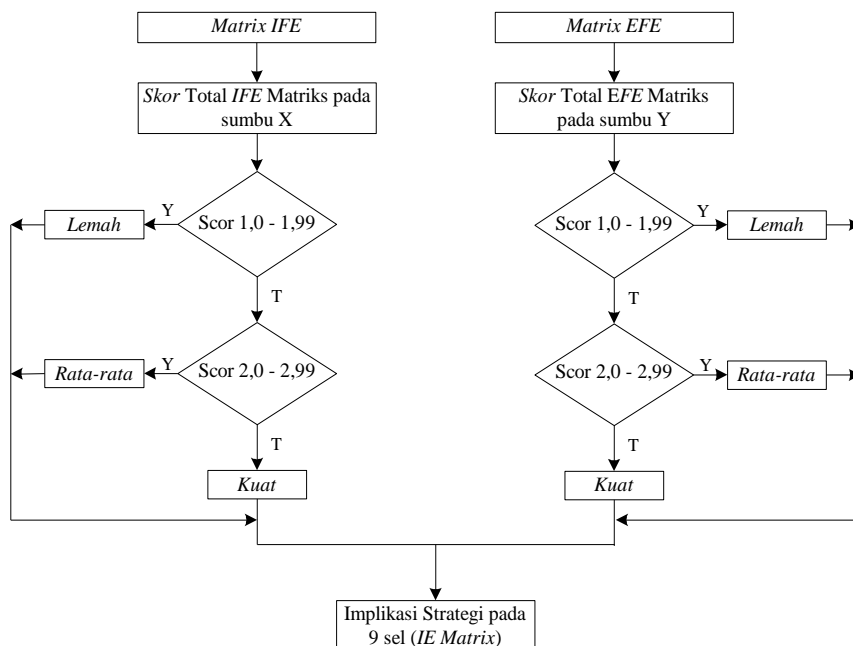
Gambar 2. Model Pemecahan Masalah *EFE Matrix*



Gambar 3. Model Pemecahan Masalah *IFE Matrix*

3. *Internal – External (IE) Matrix*

IE matrix bermanfaat untuk memposisikan suatu *Strategic Business Unit (SBU)* perusahaan dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. *IE Matrix* serupa dengan *BCG matrix* terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan SBU perusahaan dalam sebuah diagram skematis, dimana ukuran dari tingkatan memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan (*sales*), dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan. (David, 2017)



Gambar 4. Model Pemecahan Masalah *IE Matrix*

4. *Matrix SWOT*

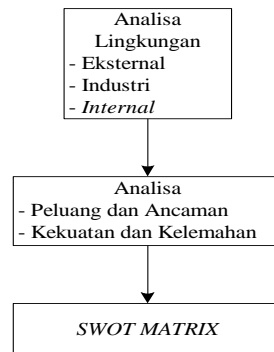
Matriks *Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths (TOWS)* merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

- Strategi SO (*Strength – Opportunity*)
- Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

- Strategi ST (*Strength - Threat*)
- Strategi WT (*Weakness - Threat*)

Pada matriks ini, menentukan *key success factors* untuk lingkungan eksternal dan *internal* merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgment* yang baik. Dan, tidak ada satu pun *matching tool* yang dianggap paling baik. (David, 2017)

Kegunaan dari matriks SWOT adalah untuk membangkitkan strategi alternatif yang feasible untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Jadi, tidak semua strategi dikembangkan di dalam matriks SWOT. (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2016)

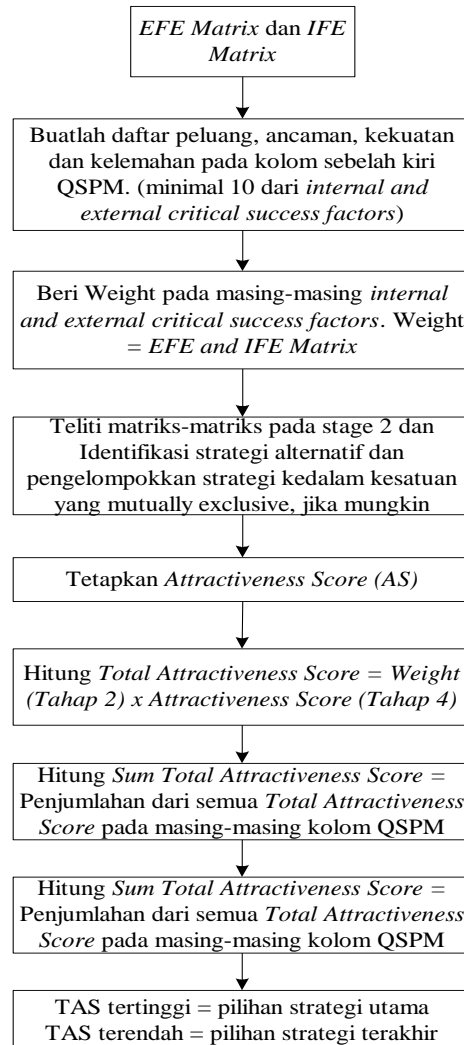


Gambar 5. Model Pemecahan Masalah Matriks *SWOT*

5. *Matrix Quantitative strategies Planning (QSPM)*

Ada satu teknik analisis yang dapat digunakan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari pelaksanaan strategi alternatif. Teknik yang dimaksud adalah *Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)*, yaitu teknik yang dipakai pada tahap 3 (*stage 3*) dari kerangka kerja analisis formulasi strategi utama Fred R. David, yang disebut sebagai *Decision Stage*. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input dari analisis pada *stage 1* dan *matching results* pada *stage 2* yang memberikan informasi untuk analisis selanjutnya melalui QSPM di *stage 3*. (David, 2017)

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. (Umar, 2001)



Gambar 6 Model Pemecahan Masalah QSPM

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Matriks Profil Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan (SAP)

Tabel 2. Matriks Profil Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan (SAP)

Lingkungan Internal	Dampak masing-masing aspek	
Pemasaran	+	Memiliki produk yang berkualitas
	-	<i>Market share</i> relatif kecil
	-	Promosi Tidak maksimal
	-	Segmen pasar terbatas
	+	Tidak Tercapainya Target Penjualan
	+	Memiliki desain yang unik
		Harga cukup bersaing
Organisasi dan Manajemen	+	Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur

Operasi	+	Memiliki proses operasi yang sistematis
Sumber daya Manusia	- -	Kurangnya tenaga kerja Tidak adanya program pelatihan
Keuangan	+	Kondisi keuangan cukup baik

Keterangan : (+) Kekuatan, (-) Kelemahan

2. Matriks profil Peluang dan Ancaman Lingkungan (ETOP)

Tabel 3. Matriks Profil Peluang dan Ancaman Perusahaan (ETOP)

Lingkungan Eksternal	Dampak masing-masing aspek	
Ekonomi	- + +	Terjadi penurunan laju pertumbuhan ekonomi Kenaikan inflasi di tahun 2020 Peningkatan Pendapatan Perkapita dari tahun ke tahun Turunnya nilai tukar mata uang rupiah terhadap dollar
Politik dan Hukum	+ -	Pemberlakuan beberapa undang-undang memberikan kepastian hukum bagi pelaku bisnis Situasi Politik Indonesia yang belum Stabil
Teknologi	+	Telah menggunakan teknologi yang modern
Sosial Budaya	+ +	Adanya Pasar yang Potensial Perubahan budaya dan tuntutan konsumen akan produk <i>Tshirt</i> akan terus meningkat
Ancaman Pendatang Baru	-	Munculnya pendatang baru
Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	+ -	Kepercayaan konsumen terhadap produk <i>merchandise</i> C59 Konsumen semakin sensitif terhadap harga
Persaingan Antar Industri	-	Banyaknya pesaing Industri kecil dan pesaing yang tidak terdaftar

Keterangan : (+) Kekuatan, (-) Kelemahan

3. Matriks IFE dan EFE

Isian kuesioner untuk para pengambil keputusan (*Top Management*) perusahaan, yaitu Presiden Direktur, Direktur *Marketing*, Direktur Produksi, dan Manajer *Merchandise*. Pada tabel 4 berikut ini akan diperlihatkan matriks IFE.

Tabel 4. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor Internal Dominan	RATING (R)	BOBOT (%B)	B X R
Kekuatan				
1	Memiliki produk yang berkualitas	3	0,12	0,36
2	Memiliki desain yang unik	4	0,13	0,52
3	Harga cukup bersaing	3	0,10	0,30
4	Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	3	0,11	0,33
5	Memiliki proses operasi yang sistematis	3	0,10	0,30
6	Kondisi keuangan cukup baik	2	0,07	0,14
Kelemahan				
1	<i>Market share</i> relatif kecil	1	0,04	0,04
2	Promosi tidak maksimal	2	0,08	0,16
3	Segmen pasar terbatas	3	0,09	0,28
4	Tidak tercapainya target penjualan	1	0,04	0,04
5	Kurangnya tenaga kerja	1	0,05	0,05
6	Tidak adanya program pelatihan	2	0,07	0,14
TOTAL			1,00	2,66

Sedangkan Pada tabel 5. akan diperlihatkan matriks *External Factor Evaluation* (EFE).

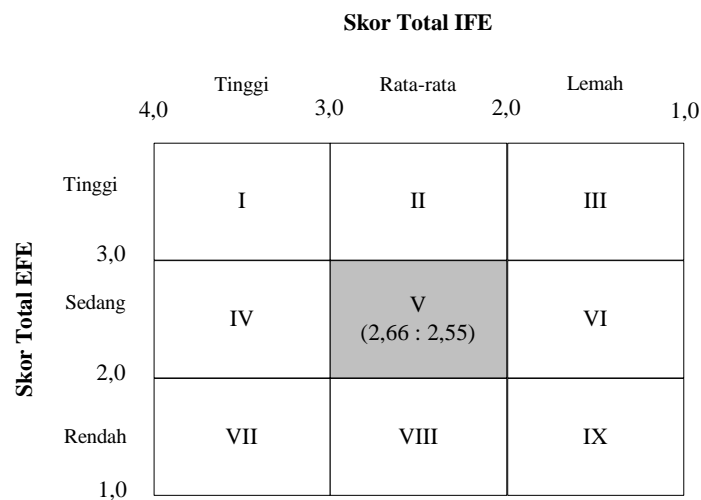
Tabel 5. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal Dominan	RATING (R)	BOBOT (%B)	B X R
Peluang				
1	Peningkatan Pendapatan Perkapita dari tahun ke tahun	2	0,08	0,16
2	Turunnya nilai tukar mata uang rupiah terhadap dollar	2	0,06	0,12
3	Pemberlakuan beberapa undang-undang memberikan kepastian hukum bagi pelaku bisnis	2	0,08	0,16
4	Telah menggunakan teknologi yang modern	4	0,11	0,44
5	Perubahan budaya dan tuntutan konsumen akan produk <i>Tshirt</i> akan terus meningkat.	2	0,08	0,16

6	Adanya Pasar Yang Potensial	3	0,10	0,30
7	Kepercayaan konsumen terhadap produk <i>merchandise</i> C59	3	0,10	0,30
Ancaman				
1	Terjadi penurunan laju pertumbuhan ekonomi	3	0,08	0,24
2	Kenaikan inflasi di tahun 2002	3	0,08	0,24
3	Situasi Politik Indonesia yang belum Stabil	2	0,06	0,12
4	Munculnya pendatang baru	2	0,07	0,14
5	Banyaknya pesaing Industri kecil dan pesaing yang tidak terdaftar	1	0,03	0,03
6	Konsumen semakin sensitif terhadap harga	2	0,07	0,14
TOTAL			1,00	2,55

4. Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

Dengan menggunakan hasil evaluasi dari matriks IFE dan EFE, matriks IE dapat dikerjakan. Sumbu horizontal matriks IE ini adalah *IFE Total Weight Score* sebesar 2,66, sedangkan sumbu vertikalnya adalah *EFE Total Weight Score* sebesar 2,55. Pada Gambar 4.4 menggambarkan matriks IE bagi *line bisnis merchandise* C59.



Gambar 7. Matriks *Internal-Eksternal* (IE) *Line Bisnis Merchandise* C59

5. Matriks SWOT

INTERNAL	Kekuatan : 1. Memiliki produk yang berkualitas 2. Memiliki desain yang unik 3. Harga cukup bersaing 4. Adanya pengaturan Organisasi dan Manajemen yang teratur 5. Memiliki proses operasi yang sistematis 6. Kondisi keuangan cukup baik	Kelemahan : 1. <i>Market Share</i> relatif Kecil 2. Promosi tidak maksimal 3. Segmen pasar terbatas 4. Tidak tercapainya Target Penjualan 5. Kurangnya Tenaga Kerja 6. Tidak ada program pelatihan
EKSTERNAL	STRATEGI SO 1. Memodifikasi produk yang telah ada 2. Meningkatkan kepercayaan konsumen	STRATEGI WO 1. Memperluas pangsa pasar 2. Meningkatkan penjualan <i>Tshirt merchandise</i> 3. Mengusahakan peningkatan SDM dan mengadakan pelatihan
Peluang : 1. Peningkatan Pendapatan Perkapita dari tahun ke tahun 2. Turunnya nilai tukar mata uang rupiah terhadap dollar 3. Pemberlakuan beberapa Undang-Undang memberikan kepastian hukum bagi pelaku bisnis 4. Telah menggunakan teknologi yang modern 5. Perubahan budaya dan tuntutan konsumen akan produk <i>Tshirt</i> akan terus meningkat 6. Adanya Pasar yang Potensial 7. Kepercayaan konsumen terhadap produk <i>tshirt merchandise</i> C59	STRATEGI ST 1. Menetapkan Strategi harga 2. Menjaga kualitas produk dalam menghadapi persaingan	STRATEGI WT 1. Meningkatkan promosi 2. Mengadakan Kerjasama antar industri sejenis
Ancaman : 1. Terjadi penurunan laju pertumbuhan ekonomi 2. Kenaikan inflasi di tahun 2002 3. Situasi politik Indonesia yang belum stabil 4. Munculnya pendatang baru 5. Banyaknya pesaing Industri kecil dan pesaing yang tidak terdaftar 6. Konsumen semakin sensitif terhadap harga		

Gambar 8. Matriks SWOT *line* bisnis *Merchandise* C59

6. Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)

Tabel 6. Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM) *Line* Bisnis *Merchandise* C59

Faktor Utama	Alternatif Strategi				
	Weight	Market Penetration		Product Development	
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
Strengths : 1. Memiliki produk yang berkualitas 2. Memiliki desain yang unik 3. Harga cukup bersaing 4. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur 5. Memiliki proses operasi yang sistematis 6. Kondisi keuangan cukup baik	0,12	3	0,36	4	0,48
	0,13	3	0,39	4	0,52
	0,10	3	0,30	3	0,30
	0,11	3	0,33	2	0,22
	0,10	2	0,20	3	0,30
	0,07	4	0,28	4	0,28
Weaknesses : 1. Market share relatif kecil 2. Promosi Tidak maksimal 3. Segmen pasar terbatas 4. Tidak Tercapainya Target Penjualan 5. Kurangnya tenaga kerja 6. Tidak adanya program pelatihan	0,04	4	0,16	2	0,08
	0,08	4	0,32	1	0,08
	0,09	3	0,27	2	0,18
	0,04	4	0,16	2	0,08
	0,05	3	0,15	2	0,10
	0,07	3	0,21	1	0,07

Opportunities :					
1. Peningkatan Pendapatan Perkapita dari tahun ke tahun	0,08	4	0,32	3	0,24
2. Turunnya nilai tukar mata uang rupiah terhadap dollar	0,06	4	0,24	3	0,18
3. Pemberlakuan beberapa undang-undang memberikan kepastian hukum bagi pelaku bisnis	0,08	4	0,32	2	0,16
4. Telah menggunakan teknologi yang modern	0,11	3	0,33	4	0,44
5. Perubahan budaya dan tuntutan konsumen akan produk <i>Tshirt</i> akan terus meningkat	0,08	3	0,24	2	0,16
6. Adanya Pasar yang Potensial	0,10	4	0,40	2	0,20
7. Kepercayaan konsumen terhadap produk <i>merchandise</i> C59	0,10	3	0,30	3	0,30
Threats :					
1. Terjadi penurunan laju pertumbuhan ekonomi	0,08	4	0,32	2	0,16
2. Kenaikan inflasi di tahun 2002	0,08	3	0,24	2	0,16
3. Situasi Politik Indonesia yang belum Stabil	0,06	3	0,18	2	0,12
4. Munculnya pendatang baru	0,07	3	0,21	2	0,14
5. Banyaknya pesaing Industri kecil dan pesaing yang tidak terdaftar	0,03	4	0,12	2	0,06
6. Konsumen semakin sensitif terhadap harga	0,07	4	0,28	2	0,14
TOTAL			6,63		5,15

7. Action Plan

Tabel 7. *Action Plan* Program Perencanaan Penetrasi Pasar bagi *Line Bisnis Merchandise* C59 Tahun 2020

NO	KETERANGAN	JADWAL	BIAYA	Penanggung Jawab
1	Pemberian contoh/ <i>sample tshirt merchandise</i> C59 kepada calon konsumen	Januari - Maret 2020	Rp 13.700.000,-	Manajer Merchandise
2	Pemberian Diskon dan harga mampu bersaing dengan produk lain	2 kali dalam setahun	Rp 12.500.000,-	Manajer Merchandise
3	Membantu biaya pencetakan buletin kampus/sekolah dengan imbalan pemasangan logo <i>merchandise</i> C59	April - Juli 2020	Rp 3.600.000,-	Manajer Merchandise
4	Mengikuti <i>event</i> kampus maupun sekolah dengan membuka <i>stand merchandise</i> C59	Agustus - November 2020	Rp 5.900.000,-	Manajer Merchandise
5	Menjadi sponsor pada beberapa kegiatan kampus maupun sekolah	2 kali dalam setahun	Rp 15.000.000,-	Manajer Merchandise
TOTAL BIAYA ACTION PLAN			Rp 50.700.000,-	

Tabel 8. Gantt Chart Program Perencanaan Kegiatan Penetrasi Pasar *Merchandise* C59 Tahun 2020

Kegiatan	Tahun 2020											
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Des
1. Pemberian Sampel <i>tshirt merchandise</i> C59 kepada calon konsumen	█											
2. Pemberian Diskon dan harga mampu bersaing dengan produk lain						█						█
3. Membantu biaya pencetakan buletin kampus/sekolah dengan imbalan pemasangan logo <i>merchandise</i> C59				█								
4. Mengikuti <i>event</i> kampus maupun sekolah dengan membuka <i>stand merchandise</i> C59								█				
5. Menjadi sponsor pada beberapa kegiatan kampus maupun sekolah						█						█

KESIMPULAN

1. Maka untuk menentukan strategi bisnis yang tepat bagi *line* bisnis *merchandise* C59, dilakukan melalui tahapan-tahapan strategi dengan menggunakan 5 model pemecahan masalah. Sebelum pengolahan data, dilakukan identifikasi lingkungan eksternal dan internal bisnis. Identifikasi tersebut dibuat ke dalam matriks profil kekuatan dan kelemahan (SAP), dan matriks profil peluang dan ancaman (ETOP). Pada SAP dan ETOP dapat mengetahui faktor eksternal dan internal bisnis yang paling kritis. Setelah itu dilanjutkan pada matriks IFE dan EFE, menunjukkan bahwa posisi *internal* dan eksternal *line* bisnis *merchandise* cukup kuat. Pada matriks IE menunjukkan bahwa posisi *line* bisnis *merchandise* berada pada posisi V yang menghasilkan alternatif strategi *Market Penetration* dan strategi *Product Development*. Untuk mengembangkan empat strategi dilakukan Matriks SWOT yang menghasilkan 9 alternatif strategi. Pada QSPM alternatif strategi yang digunakan adalah 2 alternatif dari matriks IE, dikarenakan 9 alternatif pada matriks SWOT telah tercermin pada 2 alternatif dari matriks IE. Sehingga hasil dari QSPM untuk memilih alternatif strategi bisnis yang tepat bagi *line* bisnis *merchandise* C59 adalah strategi *Market Penetration*.
2. Tindak lanjut dari strategi *Market Penetration* dapat dilakukan dengan 5 cara yaitu Pemberian sampel *tshirt*, Pemberian diskon, Pemasangan iklan pada majalah kampus, dan Menjadi sponsor kegiatan sekolah/kampus.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Thamrin, dan Francis Tantri. 2019. Manajemen Pemasaran. Jakarta : Rajawali Pres.
- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., and Kijima. K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. The Asian Journal of Technology Management Vol. 12 No. 1 (2019): 48-57.

- Astika, I. M. J., Suharyo, O. S. (2021). Internal and External Environmental Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPS)* : Vol 25 no.1. pp 507 – 516. doi : 10.52155.
- David, Fred R. dan David, Forest R. (2017). *Strategic Management concepts and cases A Competitive Advantage Approach*. Sixtennth Edition. England. Pearson Education Limited
- Dzemyda, Ygnas. (2014). *Strategic management of business organizational*. Nycolas Romeris university.
- Freddy Rangkuti. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hunger, David J., Wheelen, Thomas L. 2012. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Jasiulewicz, Małgorzata –Kaczmarek. *SWOT Analysis for Planned Maintenance Strategy – a case study*. IFAC paper online 49-12 (2016) : elsevier 674 – 679.
- John A.pearcell. Richard B.Robinson.Jr. (2014) *manajemen strategis strategic management- formulation, implementation and control*, edisi 12 : Salemba Empat
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2012. *Principles Of Marketing*, Edisi 14, New Jersey: Prentice-Hall Published
- Kotler, Phillip & Kevin L. Keller. (2016). *Marketing Management* 16 edition. New Jersey: Pearson.
- Mirzakhani, M., Parsaamal, E., & Golzar, A. (2014). *Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company*. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(2), 150-168.
- Shri, C., Gupta, M., Agrawal, A. (2015). *Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix*. *Journal of Applied Packaging Research*, pp 60 – 75.
- Sutrisno., 2014., *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*, Ekonisia, Yogyakarta
- Syamsuddin., 2013., *Manajemen Keuangan Perusahaan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Umar, Husein Umar. 2001. *Strategic Management InAction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.