

Reformulasi Strategi Pemasaran pada Toko Busana Muslim my Hijab: Aplikasi Analisis SWOT, Matriks CPM dan QSPM

Siti Titta Partini

Abstrak

Toko Busana Muslim my Hijab, merupakan salah satu peritel pakaian Muslim yang terletak di wilayah Cimahi Selatan, Kota Cimahi. Pada awal didirikan, sekitar tahun 2005, toko ini mengalami berbagai kondisi pasar yang fluktuatif dengan *trend* meningkat, namun tiga tahun terakhir ini nilai penjualannya terus menurun tajam. Pemilik menduga hal itu terjadi dan terasa semakin berat setelah pesaing banyak yang berdatangan dan sejak beberapa pabrik di Cimahi Selatan tidak beroperasi lagi. Karenanya, toko My Hijab perlu merumuskan formulasi strategi yang baru yang lebih adaptif dan relevan dengan lingkungan bisnis saat ini. Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis *segmenting, targeting, positioning* (STP) toko my Hijab, lingkungan internal dan eksternal dan posisi persaingan toko my Hijab dan merumuskan kembali strategi pemasaran apakah yang paling tepat relevan dengan kondisi persaingan serta lingkungan bisnisnya.

Sampel penelitian adalah pemilik Toko my Hijab, karyawan, masyarakat, pemilik toko pesaing serta konsumen. Metoda pengumpulan data dengan observasi, wawancara, kuesioner dan studi literatur. Metoda analisis deskriptif kualitatif dan analisis SWOT, CPM (*Competitive Profil Matrix*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa toko my Hijab menetapkan STP yang tepat namun kurang intensif dalam melakukan *positioning*, kemampuan bersaing yang cukup, dan strategi yang paling sesuai adalah *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan) dengan implikasi strategi yang intensif yakni penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis SWOT dan QSPM, merekomendasikan strategi “Menjalin Kerjasama dengan Produsen Pakaian” adalah yang paling menarik.

Keywords: Analisis SWOT, CPM, QSPM

PENDAHULUAN

Pada awal berdirinya, tahun 2005, toko busana Muslim my Hijab berlokasi di Kota Bandung, tepatnya di lingkungan Pesantren Daarut Tauhid Bandung dengan menyewa sebuah toko. Dahulu bernama *Afaghazi Collection*. Konsumen utama adalah wisatawan yang berkunjung ke pesantren Daarut Tauhid. Selanjutnya, pemilik membuka dua toko di lokasi yang sama. Mengingat pengunjung makin lama makin berkurang sementara pesaing makin bertambah, maka pemilik memutuskan

untuk mencari lokasi lain, yakni menyewa toko di sebuah mall di Bandung Selatan, sambil membangun toko sendiri di Cimahi Selatan. Pemilik mengganti nama toko dari *Afaghazi Collection* menjadi *myHijab*.

Meskipun Kota Cimahi bukan destinasi wisata *fashion* di Indonesia, namun karena lokasinya berbatasan dengan Kota Bandung yang dijuluki “*Paris van Java*”, maka dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang berarti pada kedua kota tersebut dalam perkembangan *trend mode* pakaian. Begitu pula dengan

trend pakaian Muslim. Dibandingkan dua kecamatan lainnya, Kecamatan Cimahi Selatan memiliki beberapa hal yang menonjol. Dari sudut demografis, Kecamatan ini memiliki jumlah penduduk terbanyak dan secara geografis memiliki wilayah terluas (16,9 km² dari luas total 40,2 km²) (BPS Kota Cimahi, 2019). Sedangkan dalam kaitannya dengan industri pakaian, sentra industri rumahan di bidang *fashion* serta pabrik-pabrik tekstil besar di Kota Cimahi beroperasi di wilayah ini. Faktor kedekatan dengan sumber bahan baku, mendorong bermunculannya distributor dan retail pakaian jadi sehingga persaingan menjadi ketat.

Toko Busana Muslim my Hijab kemudian memutuskan pindah lokasi ke Cimahi Selatan dan menempati toko sendiri setelah Pasar Melong dan rumah susun sewa selesai dibangun tidak jauh dari lokasi toko. Kemudian di sekitar toko menjadi tempat tujuan jalan pagi atau olahraga warga. Pengunjung berasal dari berbagai tempat sekitar Cimahi Selatan dan meningkat tajam terutama pada hari Minggu pagi. Toko Busana Muslim my Hijab mulai mengalami peningkatan penjualan yang cukup tajam. Keadaan tersebut kemudian diikuti dengan fenomena munculnya pasar tumpah dan berdatangnya para pedagang. Pasar Melong pun mulai dipenuhi pedagang pakaian busana Muslim. Persaingan dirasakan makin ketat oleh Toko my Hijab. Beberapa pabrik yang beroperasi di Cimahi Selatan dirasakan oleh masyarakat mulai kurang aktif beroperasi. Diduga berkaitan dengan diberlakukannya ACFTA (*Asean-China Free Trade Area*) pada tahun 2010 berdampak pada jatuhnya industri tekstil Indonesia (Andara, 2012). Hal itu, tentu saja akan berdampak secara tidak langsung terhadap usaha pakaian jadi lainnya, termasuk usaha kecil seperti Toko my Hijab. Berkurangnya operasi perusahaan atau pabrik tersebut berakibat

pada pengurangan tenaga kerja, sehingga banyak pegawai pabrik yang merupakan pendatang di Cimahi Selatan menjadi berkurang. Dampak langsung dari ACFTA tersebut adalah ancaman bangkrutnya usaha kecil menengah lokal karena tidak mampu bersaing dengan dasarnya arus masuk barang ke Indonesia (Hartono, 2013). Pemilik menduga hal tersebut merupakan beberapa faktor penyebab turunnya nilai penjualan toko my Hijab, terutama tiga tahun terakhir ini.

Keberhasilan suatu bisnis bukanlah suatu kebetulan melainkan hasil dari perumusan strategi yang efektif. Strategi yang efektif berawal dari kemampuan perusahaan memahami dan menghadapi lingkungan internal dan eksternalnya dengan baik dan tepat. Berdasarkan analisa yang tepat terhadap lingkungan internal dan eksternal ini maka dapat dirumuskan formulasi strategi yang selektif dan tepat pula. Keberhasilan adalah produk dari kepekaan terus menerus pada kondisi eksternal dan internal yang terus berubah serta perumusan dan penerapan dan adaptasi yang cerdas pada berbagai kondisi (David, 2011). Karenanya, toko my Hijab perlu untuk merumuskan kembali strategi pemasarannya agar menerapkan strategi pemasaran yang lebih adaptif dan relevan dengan lingkungan mikro dan makronya agar toko my Hijab dapat memperoleh kembali nilai penjualan dan laba yang diharapkan serta unggul dalam persaingan. Dengan demikian, analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal sangat penting dilakukan. Analisis terhadap lingkungan internal meliputi kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) perusahaan. Sedangkan analisis terhadap lingkungan eksternal meliputi peluang (*opportunity*) dan Ancaman (*Threats*) serta dapat terkait dengan *trend* dan fenomena ekonomi, sosial-budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan kondisi

persaingan (David, 2011). Seluruh evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal tersebut disebut sebagai Analisis SWOT (Kotler & Keller, 2016). Analisis SWOT dapat digunakan untuk membuat solusi yang sesuai di masa depan (Ommani, 2011). *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sangat membantu untuk pengambilan keputusan dalam rangka reformulasi strategi, sedangkan *Competitive Profile Matrix* (CPM) digunakan untuk mengetahui posisi persaingan sebuah perusahaan dalam industri (David, 2011).

Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui dan menganalisis *segmenting, targeting* dan *positioning* (STP) toko my Hijab dan posisi persaingan toko my Hijab menggunakan CPM. Juga untuk merumuskan kembali strategi pemasaran toko my Hijab menggunakan Analisis SWOT dan QSPM.

Berbagai penelitian telah menggunakan Analisis SWOT dan QSPM untuk merumuskan atau merencanakan strategi pemasaran di banyak bidang, antara lain pertanian (Ommani, 2011), industri kreatif misalnya kain batik (Septiari, 2018), industri tekstil dan produk tekstil (Andara, 2012), *packaging industry* (Shri, et al., 2017), toko grosir pakaian (Sopamena, 2013), lembaga penelitian dan pendidikan (Pratiwi, et al., 2017), dan lain-lain. Aplikasi Analisis SWOT dan QSPM telah sangat luas digunakan. Namun demikian masih relatif sedikit untuk bisnis kecil retail pakaian Muslim dan belum disertai CPM analisis untuk memberi gambaran mengenai posisi persaingan dan input bagi perencanaan strategi yang lebih baik.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen dan Fungsi Manajemen

Perusahaan yang sukses harus dikelola dengan manajemen yang baik. Menurut (Gilbert, 1996) manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran oraganisasi yang sudah ditetapkan. Manajemen dapat diartikan pula sebagai proses pengelolaan sumberdaya (Sugiyono, 2018) secara efektif dan efisien. Pengelolaan tersebut melibatkan *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Sementara sumberdaya yang dimaksud dinamakan 7M, yakni *Man, Money, Material, Methods, Machines, Markets* dan *Minutes*. Menurut Chung dan Meggison (1981) dalam (Sugiyono, 2018), fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian. Sedangkan Terry (1966) dalam (Sugiyono, 2018) fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Manajemen Pemasaran

Marketing menurut *American Marketing Association* (Kotler & Keller, 2016) didefinisikan *is the activity, set of institution, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that we have value for customers, clients, partners and society at large*. Sementara manajemen pemasaran diartikan sebagai seni maupun ilmu dalam memilih target pasar yang akan kita layani, serta bagaimana pemasar mendapatkan pelanggan untuk kemudian menjaga dan menumbuhkannya dengan cara menciptakan, menghantarkan dan mengkomunikasikan apa yang disebut *superior customer value*.

Segmenting, Targeting dan Positioning

Bauran Pemasaran

Menurut (Tjiptono, 2012) jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Jasa dapat sebagai tindakan atau kinerja, yang ditawarkan dari suatu pihak kepada pihak lainnya. Saat penyampaian prosesnya dapat terkait atau pun tidak terkait dengan produk, serta pada umumnya tidak menghasilkan kepemilikan factor-faktor produksi (Kotler & Keller, 2016). Toko ritel pakaian merupakan bisnis jasa, yang proses pembeliannya terkait dengan produk, yakni pakaian, dengan kategori *high contact*. Karena dikategorikan bisnis jasa, maka dalam penghantaran nilainya, digunakan bauran pemasaran (*marketing mix*) 7P. Empat P yang pertama dikenal dengan konsep pemasaran tradisional (*Product, Place, Promotion dan Place*), sedangkan 3P lainnya adalah konsep bauran pemasaran yang telah diaplikasikan untuk jasa atau perluasan (*People, Physical Evidence dan Process*) (Kotler & Keller, 2016).

Manajemen Strategis

Persaingan yang ketat membuat perusahaan harus membuat perencanaan yang matang dengan mengamati dan mempertimbangkan lingkungan bisnisnya. Selain itu harus disertai pula taktik yang tepat sehingga dapat sukses mencapai tujuannya. Taktik yang tepat harus merujuk pada perumusan, implemetasi, dan evaluasi strategi, atau dikenal dengan manajemen strategi (David, 2011). Tujuannya untuk menggali dan menciptakan berbagai peluang baru untuk masa yang akan datang dengan memperhatikan masa kini. Manajemen strategi *didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional*

yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2011).

Pada tahap perumusan, tercakup di dalamnya kegiatan pengembangan visi dan misi perusahaan, identifikasi peluang dan ancaman, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Sedangkan tahap berikutnya implementasi strategi. Kegiatannya terdiri dari menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumberdaya agar strategi yang dirumuskan pada tahap sebelumnya dapat diimplementasikan.

Tahap selanjutnya adalah Evaluasi strategi. Evaluasi ini perlu dilakukan mengingat apa yang dirumuskan pada saat ini tidak menjamin keberhasilan pada kondisi yang akan datang atau pada kondisi berbeda. Setiap implementasi strategi yang sukses dilakukan sangat mungkin memunculkan persoalan yang baru. Kegiatan evaluasi mencakup (David, 2011) :

1. Peninjauan ulang faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
2. Pengukuran kinerja
3. Pengambilan langkah korektif.

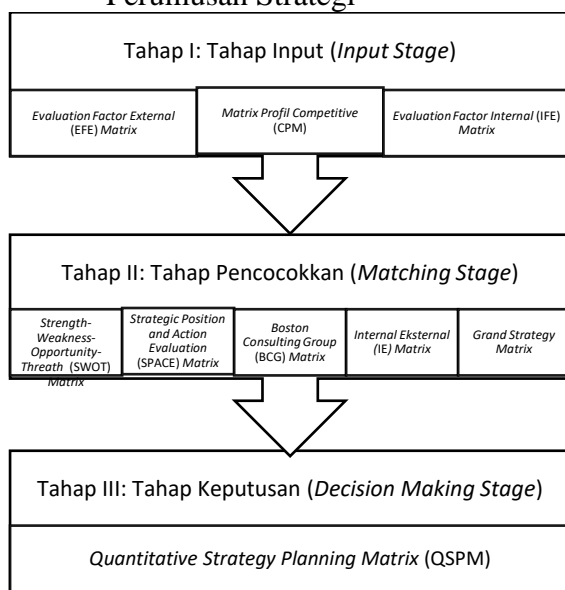
Reformulasi Strategi

Kegiatan merumuskan kembali strategi yang komprehensif (tampak pada Gambar 1) melalui tiga tahap, yakni Tahap Input, Tahap Pencocokan dan Tahap Keputusan. Alat-alat yang dapat digunakan adalah sebagai berikut (David, 2011):

- I. Tahap Input:
 1. *Evaluation Factor External* (EFE) *Matrix*
 2. *Matrix Profil Competitive* (CPM)
 3. *Evaluation Factor Internal* (IFE) *Matrix*

- II. Tahap Pencocokkan
 1. *Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) Matrix*
 2. *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*
 3. *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*
 4. *Internal Eksternal (IE) Matrix*
 5. *Grand Strategy Matrix*
 6. Tahap Keputusan
 7. *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)*

Gambar 1. Kerangka Analitis Perumusan Strategi



Sumber: David. Manajemen Strategis (2011: 324).

METODE PENELITIAN

Fokus penelitian ini adalah Toko Busana Muslim myHijab, yang terletak di Kompleks Pharmindo, Kelurahan Melong, Kecamatan Cimahi Selatan, Kota Cimahi, Jawa Barat. Metode Penelitian menggunakan deskriptif kualitatif dan metode analisis SWOT. Penelitian ini merupakan studi kasus. Teknik pengumpulan data berasal dari wawancara, observasi dan studi literature yang berasal dari buku, jurnal ilmiah, koran dan lain-lain. Metoda deskriptif kualitatif

dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis fakta atau fenomena yang terjadi terkait dengan *segmenting, targeting* dan *positioning* (STP) yang diterapkan oleh toko busana Muslim my Hijab. Sedangkan metoda analisis SWOT menggunakan matriks EFE, matriks IFE, matriks SWOTS, Matriks CPM, matriks IE, serta matriks QSPM sebagai alat yang digunakan untuk memformulasikan strategi pemasaran alternatif.

1. Mengidentifikasi *Segmenting, Targeting* dan *Positioning* (STP)

Identifikasi mengenai STP dilakukan dengan cara wawancara terstruktur, yakni wawancara yang pertanyaannya sudah disusun terlebih dahulu menyusun daftar pertanyaan (Sugiyono, 2018). Wawancara dilakukan terhadap pemilik perusahaan dan karyawan serta konsumen.

2. Perumusan Strategi Pemasaran:

Penyusunan strategi pemasaran dilakukan dalam tiga tahap (David, 2011):

1. Tahap Input Data

Tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman (faktor eksternal), kekuatan dan kelemahan (faktor internal). Tahap pertama, peneliti melakukan wawancara untuk menentukan faktor-faktor utama apa saja yang termasuk ke dalam faktor internal dan eksternal, kemudian setelah disusun, responden diminta untuk memberikan bobot dan peringkat. Bobot bernilai antara 1,00 sampai 0,00. Bobot menunjukkan Signifikansi faktor-faktor terhadap perusahaan. Semakin signifikan nilainya semakin mendekati 1,00. Kemudian masing-masing faktor diberi peringkat. Pada faktor eksternal, peringkat dengan skala 1 (satu) sampai 4 (empat). Makna dari

peringkat tersebut adalah sebagai berikut:

4 = Respon perusahaan sangat bagus, atau Strategi perusahaan mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada, atau mampu meminimalkan atau menghindari ancaman yang ada.

3 = responnya di atas rata-rata

2 = responnya rata-rata

1 = responnya di bawah rata-rata

Sedangkan untuk faktor internal, diberi bobot 1 sampai 2 untuk kelemahan dan 3 sampai 4 untuk kekuatan.

Selanjutnya, untuk membuat CPM, penulis melakukan identifikasi dengan cara mewawancarai pesaing terdekat perusahaan yang beroperasi di sekitar toko my Hijab. Dari satu lokasi diambil sampel satu pemilik toko atau karyawan senior yang dianggap paling memahami keadaan toko. Responden diwawancarai dan kemudian diminta untuk memberi bobot serta peringkat terhadap faktor-faktor yang telah diidentifikasi.

2. Tahap Pencocokkan (*Matching Stage*)

Terdapat dua buah matriks yang harus disusun pada tahap ini, yakni matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE didasarkan pada dua sumbu, dimana pada sumbu X menggambarkan skor bobot IFE total dan sumbu Y merupakan skor bobot EFE total. Terdapat tiga bagian besar yang membagi matriks IE, dengan kategori strategi yang berbeda-beda.

1. Bagian ke-1 (Sel I, II, atau IV) merupakan sel *grow and build* (tumbuh dan membangun), implikasi strateginya adalah: Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrative (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).

2. Bagian ke-2 (Sel III, V, atau VII) merupakan sel *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan), implikasi strateginya adalah: Strategi yang intensif (penetrasi pasar, dan pengembangan produk)

3. Bagian ke-3 (Sel VI, VIII, atau IX) merupakan sel *harvest or divest* (panen atau divestasi), implikasi strateginya adalah: Strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi. Sedangkan mengenai skor bobot Matriks IE tampak pada Gambar 2.

Gambar 2 skor bobot Matriks IE.

Total Skor IFE				
Total Skor EFE		Kuat (3,0 – 4,0)	Sedang(2,0- 2,99)	Lemah (1,0- 1,99)
	Tinggi (3,0-4,0)	Sel I	Sel II	Sel III
	Sedang (2,0- 2,99)	Sel IV	Sel V	Sel VI
	Rendah (1,0 - 1,99)	Sel VII	Sel VIII	Sel IX

Sumber: David. Manajemen Strategis. 2011:344

Langkah berikutnya adalah membuat Matriks SWOT. Matriks ini digunakan untuk mencocokkan antara kekuatan dan kelemahan internal secara bergiliran dengan ancaman dan peluang eksternal. Dengan matriks SWOT dihasilkan pilihan strategi yang mungkin untuk diterapkan dan dianalisa pada tahap berikutnya.

4. Tahap Keputusan (*Decision Making*)
Matriks yang digunakan pada tahap pengambilan keputusan adalah QSPM. Setelah disusun daftar peluang-ancaman dan kekuatan-kelemahan seperti yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, kemudian diberi bobot yang berasal dari tahap sebelumnya. Dari tahap dua dapat dipilih strategi manakah yang kira-kira sesuai dengan kondisi toko my Hijab untuk

diimplementasikan. Langkah selanjutnya adalah menentukan nilai *AS* atau *Atractive Score* (nilai daya tarik), dengan skala 1 (tidak menarik) sampai 4 (sangat menarik). Sedangkan nilai *TAS* (*Total Atractive Score*) diperoleh dengan cara mengalikan nilai bobot dengan nilai *AS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Segmenting, Targeting dan Positioning

Toko Busana Muslim my Hijab menjual pakaian Muslim wanita, anak, laki-laki. Bila dilihat yang paling banyak dijual adalah busana Muslim wanita, kerudung atau jilbab, mukena dan ciput. Tampak bahwa segmen pasar yang digarap oleh toko my Hijab adalah kaum wanita, yang berusia remaja 15 tahun ke atas. Pelanggan yang berkunjung sebagian besar berasal dari wilayah Kota Cimahi dan Kota Bandung. Hal tersebut menurut penulis, adalah sasaran pasar yang tepat. Hal ini karena wanita pada kelompok usia tersebut cukup dominan di Cimahi Selatan. Selain itu, sebagian besar wanita pada kelompok usia tersebut pada umumnya merupakan pengambil keputusan pembelian produk *fashion* di dalam rumah tangganya dan sebagai pengatur keuangan rumah tangga. Dari kisaran harga yang ditetapkan oleh toko my Hijab, yakni antara Rp50.000 sampai Rp300,000, menunjukkan bahwa toko my Hijab ini menggarap segmen pasar menengah bawah.

Toko my Hijab memiliki slogan “*Muslim style and identity*” atau “gaya dan identitas Muslim”. Dari slogan yang dipakai toko my Hijab bermaksud menyampaikan kepada benak pelanggan bahwa produk yang dijualnya memenuhi syariah Islam namun juga tetap *fashionable*. Pemosisian (*positioning*) tersebut sudah cukup sesuai dengan target

pasar yang digarapnya, namun toko my Hijab belum menghantarkan positioning tersebut secara intensif. sehingga beberapa konsumen yang diwawancarai tidak mengetahui slogan tersebut. Kebijakan pemilik untuk mengganti nama toko yang awalnya bernama *Afaghazi Collection* menjadi *myHijab* sudah tepat. Penggantian nama tersebut dengan mempertimbangkan *trend* yang berkembang di masyarakat yang akhir-akhir ini yang cenderung memilih kata *hijab* untuk kerudung atau pakaian Muslim, menggantikan kata “kerudung” dan “jilbab”. Kata “*hijab*” terkesan lebih islami. Penambahan kata “*my*” dapat memberi kesan yang lebih modern, sehingga merk *myHijab* diharapkan lebih mencerminkan positioningnya: “*Muslim style and identity*”. Namun toko my Hijab membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memperkenalkan pada konsumennya karena nama *Afaghazi Collection* sudah lebih dikenal oleh konsumennya.

Analisis Faktor Eksternal

O1 Peningkatan jumlah Penduduk dengan laju pertumbuhan 1,3 %

Jumlah penduduk yang selalu tumbuh di wilayah Cimahi Selatan dengan laju pertumbuhan 1,3 % per tahun dari tahun 2015 sampai 2017 (Tribun Jabar, 31 Januari 2019). merupakan faktor eksternal yang menjadikan peluang naiknya nilai penjualan.

O2 Kecamatan Cimahi Selatan merupakan daerah tempat beroperasinya konveksi dan pabrik-pabrik besar

Kecamatan Cimahi Selatan merupakan tempat beroperasinya pabrik-pabrik besar terutama yang bergerak di bidang tekstil. Usaha *home industry* juga banyak berlokasi di Kecamatan Cimahi Selatan, yang terbanyak adalah konveksi

baik produsen maupun usaha *makloon* (pakaian, tas, dan lain-lain). Terdapat 421 buah industri rumah tangga, 257 buah industri kecil, 194 industri sedang, dan 124 industri besar (BPS Kota Cimahi, 2019). Kecamatan Cimahi Selatan juga berdekatan dengan wisata belanja kain di Cigondewah Kota Bandung. Sehingga banyak pekerja pabrik baik penduduk asli maupun pendatang yang kemudian bermukim di wilayah Cimahi Selatan. Bagi toko my Hijab tentu saja ini merupakan peluang yang besar mengingat pekerja tersebut memiliki daya beli yang cukup baik dibandingkan dua kecamatan lainnya (Cimahi Tengah dan Cimahi Utara).

O3 Berdirinya sebuah madrasah/Islamic Center yang berlokasi 300 meter dari lokasi

Kurang lebih satu tahun yang lalu berdiri sebuah Islamic Dakwah Center yang pusat kegiatannya berlokasi kurang lebih 300 meter dari lokasi. Kegiatannya berupa pengajian rutin dan madrasah. Meskipun belum banyak kegiatan yang dilakukan serta madrasah nya baru beberapa kelas saja, namun perkembangannya cukup bagus terbukti dengan bertambahnya kelas-kelas di madrasah tersebut. Islamic Dakwah Center seringkali bekerjasama dengan masjid setempat dalam melakukan kegiatannya. Organisasi ini belum memiliki masjid mandiri. Hal tersebut merupakan peluang besar bagi toko my Hijab karena sesuai dengan target pasar yang digarapnya, yakni pakaian Muslim. Ditambah pula lokasi masjid yang berada tepat di depan lokasi Toko my Hijab.

O4 Kompleks tempat toko beroperasi menjadi pasar tumpah setiap Hari Minggu pagi sampai siang, sejak tahun 2012

Toko my Hijab awalnya menyewa tempat di lingkungan pesantren Daarut

Tauhid Bandung dengan sasaran pasarnya adalah pengunjung pesantren Daarut Tauhid milik Aa Gym dengan nama *Afaghazi Collection*. Mengingat biaya sewa yang terus meningkat sementara pada saat itu ada penurunan pengunjung dan peningkatan jumlah pesaing pakaian Muslim, maka pemilik kemudian memutuskan untuk membangun sebagian rumah yang berlokasi di Kecamatan Cimahi Selatan, menjadi toko. Namun karena tempat sepi, kemudian pemilik menyewa tempat di sebuah Mall yang lokasinya tidak terlalu jauh.

Berdirinya rumah susun sewa (rusunawa) Cibeureum dan Pasar Melong yang berjarak 200 meter dari lokasi toko dan mulai beroperasi 2012 merupakan peluang paling menguntungkan bagi masyarakat setempat dari kegiatan ekonomi masyarakat. Pelebaran jalan sebesar kurang lebih 2 meter yang dilakukan bersamaan dengan dibangunnya kedua fasilitas umum tersebut, menarik masyarakat Cimahi dan sekitarnya untuk melakukan kegiatan olahraga pagi, terutama Minggu pagi sampai siang. Keramaian tersebut mengundang banyak pedagang berdatangan menjual berbagai produk, sehingga kegiatan olahraga pagi berganti menjadi kegiatan berbelanja. Setiap Hari Minggu pagi sampai siang hari tempat ini disesaki oleh pengunjung dan pedagang. Melihat perkembangan tersebut, maka pemilik segera memindahkan operasional tokonya ke tempat tersebut, selain tidak perlu membayar sewa, juga pengunjung sangat banyak.

O5 Rumah susun sewa (rusunawa) yang dibangun pada tahun 2012 dalam jarak 200 meter dari lokasi toko, penghuninya selalu penuh

Jika pasar tumpah mendatangkan peluang yang tinggi untuk meraih laba bagi toko my Hijab pada hari Minggu, maka penghuni rumah susun sewa yang selalu

penyedia membuka peluang di hari lainnya. Hal itu sangat membantu toko my Hijab karena tidak terlewat kendaraan umum dan hanya dilintasi kendaraan pribadi meski cukup ramai.

O6 Komposisi jumlah penduduk Muslim dan Kelompok Umur di atas 15 tahun, sebagai Mayoritas.

Komposisi penduduk Indonesia mayoritas beragama Islam menjadi peluang yang besar bagi pebisnis pakaian Muslim. Demikian juga di Kota Cimahi Selatan, penduduknya mayoritas Muslim, sekitar 90 sampai 95% pada tahun 2010. Kelompok umur di atas 15 tahun sebesar 76% dan rasio jenis kelamin sebesar 102 (Badan Pusat Statistik Cimahi, 2018), menunjukkan bahwa peluang untuk menggarap pasar yang sesuai dengan target pasar toko my Hijab sangat besar potensinya.

B. Ancaman (T)

T1 Jumlah pabrik besar yang beroperasi di Kecamatan Cimahi Selatan menurun

Pengaruh ACFTA diduga berpengaruh besar terhadap pabrik tekstil di Indonesia dan industri menengah kecil lokal yang terkait lainnya (Andara, 2012). Tentu saja hal itu berdampak pula pada pabrik-pabrik yang beroperasi di Cimahi Selatan dan Kota lainnya. Seperti terakhir diberitakan pula terjadinya penutupan sebuah pabrik garmen di Kota Cimahi yang mengakibatkan 1.500 karyawannya menganggur (Sindonews, 19 November 2018). Sebelumnya juga ada beberapa pabrik dan industri menengah kecil lainnya yang gulung tikar namun menurut wawancara dengan masyarakat. Hal itu menjadi ancaman bagi toko my Hijab dan tentunya pebisnis lainnya.

T2 Jumlah Pesaing Bertambah Terutama dengan Berdirinya Pasar Melong dan Adanya Pasar Tumpah

Menurut pemilik dan pengamatan penulis, jumlah pedagang pakaian Muslim di Kelurahan Melong tempat toko my Hijab yang beroperasi sangat banyak, terutama sejak berdirinya Pasar Melong. Pada Hari Minggu saat pasar tumpah terjadi, maka pedagang pakaian Muslim lainnya akan berdatangan dari berbagai tempat. Hal itu semakin lama semakin banyak sehingga persaingan menjadi sangat ketat.

T3 Pesaing Menjual Produk yang Mirip

Persaingan yang ketat membuat para pebisnis pakaian Muslim sangat mungkin melakukan praktek "*intelezensi pemasaran*" sehingga produk yang laku di toko/pedagang yang satu akan dengan cepat disaingi pedagang lainnya. Toko my Hijab merasakan kesulitan karena seringkali meraih volume penjualan yang tinggi untuk produk tertentu, tak lama kemudian toko/pedagang lainnya akan segera menyainginya.

T4 Pesaing Melakukan Pricing yang Serupa

Toko my Hijab berusaha memenangkan persaingan dengan melakukan kebijakan harga yang fleksibel. Pada awalnya, pemilik menetapkan harga dengan cara harga tetap dan pada saat promosi melakukan diskon harga. Tetapi persaingan membuat toko my Hijab merubah kebijakan *pricing* dengan menetapkan harga fleksibel, berdasarkan tawar-menawar.

T5 Tingkat Pengangguran di Kota Cimahi meningkat dari tahun 2016 - 2018

Jumlah pengangguran pada tahun 2016 di Kota Cimahi sebesar 14.223 orang dan meningkat menjadi sebesar 17.225 (Tribun Jabar.id, 7 Desember 2018). Hal ini sangat diduga sebagai penyebab utama pelanggan toko My Hijab makin

mengurangi pembeliannya dan cenderung membeli produk yang relatif murah.

T6 Pemasok menaikkan harga

Toko my Hijab juga merasa kesulitan dengan kenaikan harga yang ditetapkan oleh pemasok meskipun tidak terlalu besar dan untuk beberapa produk saja. Hal ini terasa sebagai ancaman karena disertai penurunan daya beli pembeli. Ketergantungan terhadap pemasok membuat toko my Hijab tidak mempunyai pilihan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membuat matriks yang dapat dilihat pada Tabel 1. Skor Bobot EFE yang dihitung adalah sebesar 2,11.

Tabel 1. Matriks EFE (Evaluation Factor Eksternal) Toko my Hijab

faktor- faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
A. Peluang (Opportunities)			
O 1 Peningkatan jumlah Penduduk dengan laju pertumbuhan 1,3 %	0.05	2.00	0.10
O 2 Kecamatan Cimahi Selatan merupakan daerah tempat beroperasinya konveksi dan pabrik-pabrik besar	0.09	3.00	0.27
O 3 Berdirinya sebuah madrasah/Islamic Center yang berlokasi 300 meter dari lokasi	0.03	2.00	0.06
O 4 Kompleks tempat toko beroperasi menjadi pasar tumpah setiap Hari Minggu pagi sampai siang, sejak tahun 2012	0.14	3.00	0.42

O 5 Rumah susun sewa (rusunawa) yang dibangun pada tahun 2012 dalam jarak 200 meter dari lokasi toko, penghuninya selalu penuh	0.10	3.00	0.30
O 6 Komposisi jumlah penduduk Muslim dan Kelompok Umur di atas 15 tahun, sebagai Mayoritas	0.04	2.00	0.08
B. Ancaman (T)			
T 1 Jumlah pabrik besar yang beroperasi di Kecamatan Cimahi Selatan menurun	0.08	3.00	0.24
T 2 Jumlah pesaing bertambah terutama dengan berdirinya pasar dan adanya pasar tumpah	0.09	2.00	0.18
T 3 Pesaing menjual produk yang mirip	0.12	1.00	0.12
T 4 Pesaing melakukan <i>pricing</i> yang serupa	0.09	1.00	0.09
T 5 Tingkat Pengangguran di Kota Cimahi meningkat dari tahun 2016 - 2018	0.13	1.00	0.13
T 6 Pemasok menaikkan harga	0.04	3.00	0.12
TOTAL	1.00		2.11

Sumber: Hasil Penelitian. 2019.

Analisis Faktor Internal

Kekuatan (Strength)

S1 Layanan pada Saat Pembelian intensif

Pelayanan yang dilakukan pada konsumen di toko my Hijab sangat intensif. Mengingat toko my Hijab adalah bisnis keluarga, maka pada hari toko ramai

pengunjung, tidak hanya mengandalkan karyawan tetapi seluruh anggota keluarga seringkali ikut melayani bila diperlukan. Toko my Hijab melayani konsultasi yang intensif kepada pembeli yang memintanya, melayani penukaran barang jika dirasa kurang cocok serta waktu penukaran yang lebih longgar sesuai dengan kesepakatan. Toko my Hijab juga melayani pesan antar bila diperlukan.

S2 Penetapan harga yang Fleksibel Menghasilkan Kenaikan Nilai Penjualan

Sejak pemilik memutuskan untuk menetapkan harga akhir dengan cara tawar menawar, toko my Hijab mengalami kenaikan nilai penjualan. Lebih efektif daripada menetapkan harga diskon dikaitkan pada momen tertentu. Namun tentu saja hal ini merepotkan pemilik karena karyawan seringkali sulit mengambil keputusan tanpa pertimbangan pemilik.

S3 Kebijakan Pembayaran fleksibel

Toko my Hijab seringkali menghadapi permasalahan pelanggan yang tertarik dengan produk toko my Hijab, tetapi tidak membawa uang yang cukup. Ketika pelanggan datang kembali beberapa hari kemudian, produk sudah terjual. Untuk mengatasi masalah tersebut, toko my Hijab menawarkan pembelian produk dengan uang muka. Pelanggan diperbolehkan memberikan uang muka sesuai kesepakatan dan dilunasi pada waktu yang telah disepakati dengan harga yang sama. Selama waktu tersebut, pihak toko akan menyimpan produk dimaksud dan tidak menawarkannya kepada orang lain sampai waktu yang disepakati. Hal tersebut sangat membantu pelanggan membeli barang dengan cara mencicil sehingga terasa ringan. Namun Toko my Hijab membatasi hanya sampai 1 atau 2 minggu.

S4 Design produk yang selalu *up to date*

Toko my Hijab selalu memantau produk pakaian Muslim yang sedang diminati di pasar, terutama informasi dari internet maupun pelanggan. Pengalaman yang cukup lama di bidang yang sama membantu pemilik memahami perilaku dan selera pelanggannya. Perputaran produk yang relatif cepat karena ada pasar tumpah di Hari Minggu memudahkan toko my Hijab dalam menjual produk yang *up to date*.

S5 Konsumen yang Loyal

Toko my Hijab memiliki pelanggan yang loyal karena sudah cukup lama membuka toko dan pelanggan merasakan kepuasan dalam membeli produk.

S6 Tempat milik sendiri

Saat ini toko my Hijab beroperasi di tempat milik sendiri. Awalnya adalah garasi mobil yang kemudian direnovasi dan diperluas. Hal ini merupakan kekuatan bagi perusahaan dalam menghadapi permasalahan penurunan nilai penjualan terutama selama tiga tahun terakhir ini karena tidak perlu membayar biaya sewa yang cukup tinggi. Selain itu juga memudahkan pemilik dalam memantau bisnisnya.

S7 Sumber Pembelanjaan Berasal dari Modal Sendiri

Seluruh permodalan toko my Hijab berasal dari sumber pribadi pemilik. Seluruh produk yang dijual di Toko my Hijab dibeli secara tunai dari pemasok. Toko my Hijab tidak menerima titip jual atau dikenal dengan konsinyasi. Margin yang kecil pada produk konsinyasi membuat toko my Hijab kurang leluasa dalam menentukan harga jual. Namun karena modal yang terbatas, pemilik tidak dapat mengembangkan toko dengan cepat.

S8 Pengalaman di bidang fashion Muslim yang cukup lama

Pengalaman yang toko my Hijab yang sudah berbisnis dari tahun 2005 sampai saat ini merupakan asset berharga bagi toko my Hijab karena memudahkan memahami selera pelanggan serta perilaku pelanggan dengan baik. Namun karena bisnis ini hanya merupakan bisnis sampingan, maka toko my Hijab tidak berkembang dengan baik.

Kelemahan (Weak)

W1 Lokasi toko tidak terjangkau kendaraan umum, W2 Ukuran toko kurang luas,

W3 Sumber pembelanjaan kurang memadai

Kelemahan W1, W2 dan W3 terkait dengan analisa yang telah diuraikan pada faktor-faktor sebelumnya, sehingga cukup jelas.

W4 Toko tidak memiliki situs web

Sampai saat ini toko my Hijab tidak memiliki situs web dan lebih mengandalkan penjualan *offline* nya. Toko tidak mengikuti perkembangan bisnis *online*. Awalnya toko my Hijab memiliki situs gratis yang cukup efektif meningkatkan penjualan secara *online*, namun karena tidak memiliki tenaga kerja yang memiliki keahlian IT yang baik, maka situs ini tidak dikelola dengan baik.

W5 Ketergantungan terhadap pemasok tinggi

W7 Produk yang mudah ditiru pesaing

Pada awalnya toko my Hijab memproduksi sendiri barang-barangnya dan menjadi distributor, kemudian beralih menjadi retailer dan membeli barang dari pemasok, baik dari distributor maupun langsung ke produsen atau konveksi di berbagai sentra produksi. Namun kendalanya toko my Hijab memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap pemasok baik dalam hal harga maupun

design. Akibat lainnya adalah pesaing sangat mungkin menjual produk yang sama atau mirip. (Kotler & Keller, 2016)

W6 Database pelanggan tidak dikelola dengan baik

Toko my Hijab tidak memiliki database pelanggan yang baik, sehingga tidak bisa membuat program yang bertujuan membangun hubungan pelanggan.

Tabel 2. Matriks EFI (Evaluation Factor Internal) Toko my Hijab

Faktor-faktor Utama	Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot Kekuatan
Kekuatan (Strength)				
S1	Layanan pada saat pembelian intensif	0.08	4	0.32
S2	Penetapan harga <i>fleksibel</i> menghasilkan kenaikan nilai penjualan	0.08	3	0.24
S3	Kebijakan pembayaran <i>fleksibel</i>	0.03	3	0.09
S4	Design produk yang selalu <i>up to date</i>	0.08	4	0.32
S5	Konsumen yang loyal	0.08	4	0.32
S6	Tempat milik sendiri	0.06	4	0.24
S7	Sumber pembelanjaan berasal dari modal sendiri	0.04	3	0.12
S8	Pengalaman di bidang <i>fashion</i> Muslim yang cukup lama	0.08	4	0.32
Kelemahan (Weak)				
W1	Lokasi toko tidak terjangkau kendaraan umum	0.09	1	0.09
W2	Ukuran toko kurang luas	0.08	1	0.08
W3	Sumber pembelanjaan kurang memadai	0.06	2	0.12
W4	Toko tidak memiliki situs web	0.08	1	0.08
W5	Ketergantungan terhadap pemasok tinggi	0.04	2	0.08
W6	Database pelanggan	0.02	2	0.08

6	tidak dikelola dengan baik	4		
W7	Produk yang mudah ditiru pesaing	0.08	1	0.08
TOTAL		1.00		2.58

Sumber: Hasil Penelitian. 2019

Analisis Competitive Profile Matriks

Matriks profil persaingan dilakukan untuk mendapatkan gambaran bagaimana posisi toko my Hijab dibandingkan dengan pesaing lainnya. Sampel diambil dari pedagang dan konsumen dari toko yang berada di 3 lokasi sekitar toko pakaian my Hijab. Diidentifikasi ada 12 faktor yang diamati dan diberi peringkat (rank) serta bobot, kemudian diberi skor. Skor adalah perkalian bobot dan peringkat. Hasil Skor menunjukkan bahwa Toko My Hijab memperoleh skor 2,59. Skor ini lebih kecil dari toko pakaian yang berlokasi di daerah Pasar Cijerah (3,16) dan di daerah Pasar Pola (2,73) yang terletak kurang lebih 1 km dari lokasi toko my Hijab. Skor 2,59 menunjukkan bahwa pada toko my Hijab memiliki kemampuan bersaing yang sedang atau berada pada posisi persaingan yang cukup (David, 2011).

Tabel 3. Matriks Profil Persaingan

Faktor-faktor Keberhasilan Penting	Bobot	Toko Pakaian Muslim myHijab		Toko Pakaian Muslim di Pasar Melong		Toko Pakaian Di Daerah Pasar Cijerah		Toko Pakaian Di Daerah Pasar Pola	
		R	S	R	S	R	Sk	R	Sk
Kualitas bahan	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Desain Produk	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Jumlah Perse	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30

diaan									
Lokasi Strategis	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Citra Toko	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Loyalitas Konsumen	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Manajemen	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
Daya Saing Harga	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Posisi Keuangan	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Layanan Konsumen	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Kapasitas Toko	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	2	0.06
Kenyamanan Toko	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	2	0.04
TOTAL	1.00		2.59		2.40		3.16		2.73

Sumber: Hasil Penelitian. 2019

Matriks IE

Matriks IE dibuat berdasarkan skor total yang diperoleh dari matriks IFE dan matriks EFE. Bobot yang diperoleh pada matriks EFI adalah sebesar 2,58, berarti berada pada kategori sedang, sedangkan dari matriks EFE adalah sebesar 2,11, juga masuk ke dalam kategori sedang sehingga koordinatnya masuk ke dalam sel V seperti tampak pada Gambar 3. Bagian pada Sel V menunjukkan sel strategi *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan), implikasi strateginya adalah: Strategi yang intensif (penetrasi pasar, dan pengembangan produk).

Gambar 3. Matriks IE Toko Pakaian Muslim my Hijab.

Total Skor EFI =2,58				
Total Skor EFE = 2,11		Kuat (3,0 - 4,0)	Sedang (2,0-2,99)	Lemah (1,0-1,99)
	Tinggi (3,0-4,0)			
	Sedang (2,0-2,99)		Sel V	
	Rendah (1,0 - 1,99)			

Sumber: Hasil Penelitian. 2019

Analisis SWOT

Berdasarkan analisis Matriks IE dan matriks CPM, maka dibuat analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan dengan mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta menghasilkan berbagai strategi yang mungkin dipilih. Strategi tersebut berdasarkan pada matriks IE yakni berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi yang akan dipilih lebih lanjut dibicarakan kemudian bersama peliki toko my Hijab dan karyawannya, mengingat tidak semua strategi dapat dan mungkin diaplikasikan.

Tabel 4. Analisis SWOT

	<p>Kekuatan (S) S1 Layanan pada saat pembelian intensif S2 Penetapan harga fleksibel menghasilkan kenaikan nilai penjualan S3 Kebijakan pembayaran fleksibel S4 Design produk yang selalu <i>up to date</i> S5 Konsumen yang loyal</p>	<p>Kelemahan (W) W1 Lokasi toko tidak terjangkau kendaraan umum W2 Ukuran toko kurang luas W3 Sumber pembelanjaan kurang memadai W4 Toko tidak memiliki situs web W5 Ketergantungan terhadap pemasok tinggi</p>
--	---	--

	<p>S6 Tempat milik sendiri S7 Sumber pembelanjaan berasal dari modal sendiri S8 Pengalangan di bidang fashion Muslim yang cukup lama</p>	<p>W6 Database pelanggan tidak dikelola dengan baik W7 Produk yang mudah ditiru pesaing</p>
<p>Peluang (O) O1 Peningkatan jumlah penduduk dengan laju pertumbuhan 1,3 % O2 Kecamatan Cimahi Selatan merupakan daerah tempat beroperasinya konveksi dan pabrik-pabrik besar O3 Berdirinya sebuah madrasah/Islamic Center yang berlokasi 300 meter dari lokasi O4 Kompleks tempat toko beroperasi menjadi pasar tumpah setiap Hari Minggu pagi sampai siang, sejak tahun 2012 O5 Rumah susun sewa (rusunawa) yang dibangun pada tahun 2012 dalam jarak</p>	<p>SO1 Melakukan Divesifikasi Produk: (S1, O1) SO2 Menambah seorang lagi tenaga SPG (S1, O1,O3,O4) SO3 Menambah diskon pembelian khusus pada Hari Minggu lebih dari 25%, serta tenaga SPG part time khusus untuk Hari Minggu (S2, O1,O3, O4) SO4 Memberikan souvenir untuk konsumen yang berbelanja pada hari Minggu dengan nilai minimal tertentu (S5, S4, O4) SO5 Memperluas toko dan melakukan</p>	<p>WO1 Memperluas toko (W1,W2,W4, O1, O5) WO2 Membangun toko <i>online</i> yang terintegrasi dengan <i>offline</i> (W4, O1, O7) WO3 Menjalinkan kerjasama dengan produsen pakaian untuk membuat pakaian dengan design sendiri (integrasi ke belakang) (W5, W7, O6, O7)</p>

<p>200 meter dari lokasi toko, penghuninya selalu penuh</p> <p>O6</p> <p>Komposisi jumlah penduduk Muslim dan Kelompok Umur di atas 15 tahun, sebagai Mayoritas</p>	<p>diversifikasi produk (menyediakan tas wanita, kosmetik halal, dsb.) (S6, S4, O1, O4, O5,O6)</p>	
<p>Ancaman (T)</p> <p>T1 Jumlah pabrik besar yang beroperasi di Kecamatan Cimahi Selatan menurun</p> <p>T2 Jumlah pesaing bertambah terutama dengan berdirinya pasar dan adanya pasar tumpah</p> <p>T3 Pesaing menjual produk yang mirip</p> <p>T4 Pesaing melakukan pricing yang serupa</p> <p>T5 Tingkat Pengangguran di Kota Cimahi meningkat dari tahun 2016 - 2018</p> <p>T6 Pemasok menaikkan harga</p>	<p>TO1 Membangun toko <i>online</i> yang terintegrasi dengan toko <i>offline</i> (T2, O1, O2)</p> <p>TO2 Menjalinkan kerjasama dengan produsen pakaian untuk membuat pakaian dengan design sendiri sehingga terdiferensiasi serta (integrasi ke belakang) (T3, T4, T5, S2, S4)</p> <p>TO3 Bekerjasama dengan produsen pakaian untuk memproduksi pakaian Muslim untuk toko myHijab dengan design dan bahan dalam skala yang lebih besar, sehingga</p>	<p>WT1 Membuka toko baru di lokasi yang lebih strategis (W1, T1, T2)</p> <p>WT2 Membuat Toko Online yang terintegrasi dengan toko <i>offline</i> (W4, T1, T2)</p> <p>WT3 Bekerjasama dengan pemasok (W5, W7, T3, T4)</p>

	<p>cost per unit lebih rendah (T4, T5, T6, S5, S6)</p>	
--	---	--

Sumber: Hasil Penelitian. 2019

Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berdasarkan matriks-matriks sebelumnya, maka bersama pemilik dan karyawan toko my Hijab dibuat sebuah diskusi untuk memilih tiga strategi yang dapat diimplementasikan, yakni “Melakukan Divesifikasi Produk (SO1)”, “Menjalinkan Kerjasama dengan produsen pakaian (TO3)” dan “Membuat Toko Online (WT2)”. Jika setiap faktor mempengaruhi strategi, maka strategi diberi penilaian AS antara 1 sampai 4 (tidak memiliki daya tarik, sampai daya tariknya tinggi). Tetapi jika faktor tidak mempengaruhi strategi, maka diberi AS nol. Pekerjaan dilakukan baris demi baris, dan tidak memberikan AS yang sama untuk strategi yang berbeda dalam satu baris yang sama. Semakin tinggi nilai Total AS ($STAS = \text{Sum Total Attractiveness Scores}$), maka strategi tersebut yang sebaiknya diimplementasikan terlebih dahulu.

Tabel 6. Analisis QSPM untuk Toko Busana Muslim my Hijab

Faktor Kunci	Bobot	Melakukan Diversifikasi Produk (Strategi SO1)		Membuat Toko Online (Strategi WT2)		Menjalin Kerjasama dengan produsen pakaian (Strategi TO3)	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
O1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
O2	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
O3	0.03	0	-	0	-	0	0.00
O4	0.14	3	0.42	1	0.14	4	0.56
O5	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
O6	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
T1	0.08	0	-	0	-	0	0.00
T2	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
T3	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48
T4	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36
T5	0.13	1	0.13	4	0.52	2	0.26
T6	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12
S1	0.08	0	-	0	-	0	0.00
TOTAL	1.00						
S2	0.08	0	-	0	-	0	0.00
S3	0.03	0	-	0	-	0	0.00
S4	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
S5	0.08	0	-	0	-	0	0.00
S6	0.06	0	-	0	-	0	0.00
S7	0.04	0	-	0	-	0	0.00
S8	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
W1	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18
W2	0.08	0	-	0	-	0	0.00
W3	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
W4	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
W5	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16
W6	0.04	0	-	0	-	0	0.00
W7	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
TOTAL	1.00		2.91		3.33		4.72

Sumber: Hasil Penelitian. 2019

Dari Tabel terlihat bahwa strategi “Melakukan Diversifikasi Produk”

memiliki total skor daya tarik sebesar 2.91, Strategi “Membangun Toko *Online*” sebesar 3.33 dan strategi “Menjalin Kerjasama dengan Produsen Pakaian” sebesar 4.72. Hal ini berarti bagi Toko my Hijab sebaiknya menjalankan strategi “Menjalin Kerjasama dengan Produsen Pakaian” terlebih dahulu sebagai skala prioritasnya. Pilihan berikutnya adalah strategi “Membangun Toko *Online*” dan strategi “Melakukan Diversifikasi Produk” dapat diimplementasikan sebagai alternatif terakhir.

Bentuk kerjasama Toko my Hijab dalam mengimplementasikan strategi “Menjalin Kerjasama dengan Produsen Pakaian” tersebut dapat dilakukan dengan kerjasama dalam hal pembuatan pakaian Muslim dengan *design* dan bahan yang ditentukan oleh toko my Hijab, sehingga produk lebih sulit ditiru oleh pesaing. Hal tersebut sangat mungkin dilakukan, mengingat, perusahaan sudah berpengalaman sebelumnya dalam memproduksi pakaian. Pemesanan dalam jumlah besar dan bekerjasama dengan produsen pakaian (konveksi), akan menurunkan harga pokok produksi, sehingga memungkinkan my Hijab dalam melakukan Penetapan harga yang lebih bersaing. Toko my Hijab dapat menjual produk yang terdiferensiasi dari pesaing dan harga yang kompetitif. Perusahaan dapat melakukan pengurangan produk yang masih disukai pelanggan baik desain, jenis bahan maupun warna sesuai dengan kebutuhan dan pertimbangan toko my Hijab sehingga dapat mengurangi ketergantungan terhadap pemasok atau distributor.

KESIMPULAN

Dari uraian di atas, beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Toko my Hijab menggarap segmen pasar ke atas wanita Muslim kelompok

usia 15 tahun kelas menengah ke bawah dengan pasar geografis di wilayah Kecamatan Cimahi Selatan dan sekitarnya. Hal tersebut sudah tepat dilakukan mengingat kelompok usia dan jenis kelamin tersebut merupakan kelompok yang mendominasi struktur demografi wilayah yang dipilih. Secara geografis, pemilihan wilayah kecamatan Cimahi Selatan dinilai tepat mengingat luas wilayah dan jumlah penduduk terbesar bila dibandingkan kecamatan lainnya di Kota Cimahi. Namun penulis menyarankan agar toko my Hijab lebih gencar melakukan promosi sebagai upaya positioning toko yang lebih intensif.

2. Berdasarkan analisis CPM dengan mengidentifikasi 12 faktor yang diamati, diperoleh gambaran bahwa posisi toko my Hijab dibandingkan dengan pesaing lainnya memperoleh skor 2,59. Skor 2,59 menunjukkan bahwa pada toko my Hijab memiliki kemampuan bersaing yang sedang atau berada pada posisi persaingan yang cukup.
3. Skor toko my Hijab dari matriks EFI sebesar 2,58 yang berarti berada pada kategori sedang, sedangkan dari matriks EFE adalah sebesar 2,11. Hasil analisa menggunakan Matriks IE, skor tersebut tergolong ke dalam sel V. Hal ini mengarahkan toko my Hijab untuk melakukan strategi *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan), implikasi strateginya adalah: Strategi yang intensif yakni penetrasi pasar dan pengembangan produk.
4. Hasil analisis SWOT sebagai tahap pencocokkan, dengan berdasarkan hasil analisis dari tahap input, maka terdapat tiga alternative strategi yang

dapat diimplementasikan, yakni strategi “Melakukan Divesifikasi Produk”, strategi “Menjalin Kerjasama dengan produsen pakaian ” dan strategi “Membangun Toko *Online*”.

5. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), merekomendasikan bahwa strategi “Menjalin Kerjasama dengan Produsen Pakaian” adalah yang paling menarik untuk diimplementasikan lebih dahulu, mengingat total skor daya tariknya paling tinggi yakni sebesar 4.72. Dengan strategi tersebut, toko my Hijab dapat melakukan reformulasi bauran pemasaran yang terdiri dari 7P, terutama untuk diversifikasi dan kualitas produk yang lebih baik, harga yang lebih kompetitif sehingga dapat melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk secara intensif, sehingga toko my Hijab diharapkan akan dapat meningkatkan nilai penjualannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andara, M. A. B., 2012. *Tesis: Pengaruh Penerapan Asean China Free Trade Area (ACFTA) terhadap Industri Tekstil dan Produk Tekstil Indonesia (Periode Tahun 2001 - 2010)*. Jakarta: FE Universitas Indonesia.
- Badan Pusat Statistik Cimahi, 2018. *Kecamatan Cimahi Selatan dalam Angka 2018*, Cimahi Jawa Barat: BPS Kota Cimahi.
- BPS Kota Cimahi, 2019. *Kota Cimahi dalam Angka 2018*. Cimahi: Badan Pusat Statistik Kota Cimahi.

- David, F. R., 2011. *Manajemen Startegis: Konsep*. 12 ed. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- David, F. R., 2011. *Manajemen Strategis Buku I*. 12 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Gilbert, J. A. S. a. F. E. F. a. D. R., 1996. *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhailindo.
- Hartono, R., 2013. Pengaruh Kerjasama Asean-China Free Trade Agreement (ACFTA) terhadap Pasar Domestik Produk Tekstil Indonesia. *eJournal Ilmu Hubungan International*, I(4), p. 2010.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2016. *Marketing Management*. 15 ed. s.l.:Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2016. *Marketing Management*. 15 ed. s.l.:Pearson Education Limited.
- Ommani, A. R., 2011. Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis for System Business Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoustar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), pp. 9448-9454.
- Pratiwi, A., Sutopo, W. & Roni Zakaria, A. M. R., 2017. Formulating Strategy Through QSPM Based on SWOT Framework: A Case Sudy Spin-off Company in Malaysia. *American Scientific Publishers*, Volume 23, pp. 8646-8651.
- Septiari, E. D., 2018. *Perencanaan Strategi Pemasaran Batik di Prawirotaman menggunakan Analisis SWOT*. Jakarta, National Conference of Creative Industry: Universitas Bunda Mulia.
- Shri, C., Gupta, M. & Agrawal, A., 2017. Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Aplication of SWOT Analysis and QSPM Matrix. *Journal of Applied Packaging Research*, pp. 60-75.
- Sindonews, 19 November 2018. *Pabrik Garmen di Cimahi Tutup, 1.500 Karyawan Kehilangan Pekerjaan*, Jakarta: iNews.id.com.
- Sopamena, C. F., 2013. Rancangan Strategi Pengembangan Produk Toko Hotei Pusat Grosir Metro Tanah Abang. *Journal of Management Business Review*, 10(2), pp. 110-119.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian Manajemen*. 6 ed. Bandung: Alfabeta C.V..
- Tjiptono, F., 2012. *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. 2012 ed. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tribun Jabar.id, 7 Desember 2018. *Angka Pengangguran di Cimahi Masih Tinggi, Ini Cara Pemkot Cimahi Mengurangnya*, Cimahi: Jabar. Tribunnews.com.
- Tribun Jabar, 31 Januari 2019. *Jumlah Penduduk Kota Cimahi Terus Meningkat, pada 2013 Ada 570.991 jiwa, 2017 Capai 601.099 Jiwa*. [Online] Available at: jabar.tribunnews.com [Accessed Minggu april 2019].

