BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Identifikasi lingkungan Bisnis

CV. RC merupakan salah satu perusaaa di Indoensia yang bergerak di industri konveksi berskala besar. Di zaman saat ini mayoritas masyarakatnya menggunakan teknologi dalam memenuhi kebutuhanya maka CV. RC pun diharuskan untuk mengikuti perkembangan teknologi tersebut guna mengembangkan bisnisnya.

Perkembangan teknologi saat ini khususnya dalam industri konveksi terbilang masih belum terlalu terlihat keberadaannya. Hal ini pun seharusnya dapat menjadi bahan pertimbangan guna menjadikannya salah satu solusi untuk mengembangkan bisnisnya. Dilihat dari sisi penggunaan SI.IT yang dilakukan, hingga saat ini CV. RC baru memanfaatkan sebuah perangkat komputer untuk menunjang porses bisnisnya. Selain itu CV. RC memanfaatkan situs-situs dari *e-commerce* untuk memasarkan produk dari bisnisnya.

Pada penelitian ini analisis yang digunakan pada situasi dan kondisi lingkungan bisnis CV> RC dilakukan dengan menggunakan beberapa alat bantu analisis yaitu analisis *Business Model Canvas* (BMC), *Porter's Five Forces Model*, dan SWOT.

3.2 Analisis *Busines Model Canvas* (BMC) Pada CV. RC

Analisis ini dijadikan oleh peneliti agar dapat mengidentifikasikan model bisnis dari CV. RC. Terdapat beberapa kemudahan yang didapat menggunakn analisis ini karena dalam BMC dianalogikan menggunakan sembilan blok model. Oleh karena itu analisis ini tepat untuk dijadikan identifikasi awal dalam suatu proses bisnis serta analisis ini pun dapat membuat beberapa probabilitas yang dapat dijadikan acuan untuk perancangan strategi yang akan dilakukan pada tahap perancangan strtegi bisnis perusahaan. Gambar berikut merupakan BMC dari CV. RC.

Tabel 4.1. *Business Model Canvas* (BMC) Pada CV. RC

<table>
<tr>
<td rowspan="2"><u>Key Partners</u>
1. Pinjaman dana ke Bank untuk mengembangkan usaha.
2. Mencari jaringan penjual perantara berlokasi di luar kota Bandung.</td>
<td><u>Key Activities</u>
Memperluas jaringan untuk memproduksi skala besar baik nasional maupun internasional.</td>
<td rowspan="2"><u>Value Propositions</u>
CV. RC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri konveksi yang menjual pesanan pakaian berskala besar dan membuat merek sendiri dengan target konsumen berusia di atas 17 tahun dengan segmentasi pasa kelas menengah ke atas. Kualitas penggunaan produknya sangat bagus dengan harga yang dapat bersaingn dengan merek lain.</td>
<td><u>Customer Relationships</u>
1. Memberikan kepuasan konsumen dari sisi kualitas dan kuantitas.
2. Menjaga kepercayaan konsumen.
3. Membuat event pada waktu tertentu dengan memberikan diskon-diskon khusus.</td>
<td rowspan="2"><u>Customer Segments</u>
1. Konsumen segala umur dengan kisaran utama di atas 17 tahun.
2. Segmentasi pasar menengah ke atas.</td>
</tr>
<tr>
<td><u>Key Resources</u>
1. SKU dan SIUP CV. RC
2. Hak paten merek “Merek R”
3. Fashion & Interior designer.
4. Toko dan mesin-mesin konveksi.</td>
<td><u>Channels</u>
1. Website dan jejaring sosial atau social media
2. Membangun distro atau toko pakaian
3. Menitipkan barang pada perusahaan retail besar.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3"><u>Cost Structure</u>
Cost Driven
1. Tergantung dari kondisi harga kain

Variabel Cost
1. Biaya jahit tergantung dari pesanan

Fixed Cost
1. Listrik
2. Air</td>
<td colspan="3"><u>Revenue Streams</u>
1. Dari pemesanan konsumen
2. Penjualan barang-barang*.

*Merek R dan CV. RC.</td>
</tr>
</table>

Metode analisis *Business Model Canvas* atau BMC ini digunakan untuk dijadikan identifikasi awal dalam menganalisis proses bisnis yang berjalan di CV. RC. Disamping itu, fungsi dari penggunaan analisis pada penelitian ini di CV. RC adalah untuk dapat memetakan proses-proses bisnis yang berjalan maupun yang akan datang. Uraian mengenai identifikasi hasil dari analisis BMC dapat dilihat pada tabel 4.1 berdasarkan sembilan blok yang telah ditetapkan dalam analisis BMC, berikut penjelasan secara rincinya.

4.2.1 Blok *Customer Segments*

Hasil dari identifikasi pada blok in berupa dua segmentasi pasar yang menjadi target bisnis CV. RC, berikut penjelasannya:

1. Konsumen segala umur dengan kisaran utam di atas 17 tahun.
2. Segmentasi pasar menengah ke atas.

Dalam blok ini diidentifikasikan bahwa target konsumen dari CV. RC dalam menjalankan proses bisnis khususnya rencana untuk membangun toko pakaian adalah pada usia mulai dari remaja atau usai di atas 17 tahun. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, pemilihan target konsumen dikarenakna melihat tren dari perkembangan dunia seputar pakaian terutama pada kalangan remaja. Maka dirasa tepat bila menentukan target pada kalangan usia mulai dari remaja atau usia di atas 17 tahun. Lalu perihal segmentasi pasar menengah ke atas dikarenakan CV. RC ingin membuat produk yang berkelas, yang selalu menjaga kualitas dan kuantitas namun masih dapat dijangkau oleh masyarakat.

4.2.2 Blok *Value Propositions*

Hasil dari identifikasi pada blok ini berupa nilai-nilai yang ada saat ini maupun yang akan datang pada CV. RC, berikut penjelasannya:

> "CV. RC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri konveksi skala besar yang menjual pesanan pakaian berskala besar dan membuat merek sendiri dengan target konsumen berusia di atas 17 tahun dengan segmentasi pasar kelas menengah ke atas. Kualitas penggunaan produk sangat bagus dengan harga yang dapat bersaing dengan merek lainnya."

Secara garis besar hasil dari *value porposition* tidak terlalu jauh hasil analisisnya dari blok *customer segments* karena pada blok ini berisikan hal apa saja yang dapat dijadikan sebuah proposisi nilai dari produk abgi suatu konsumen. Dan pada CV. RC disamping memiliki proposisi nilai pada target konsumen di atas 17 tahun dengan segmentasi pasar menengah ke atas, kualitas pun dapat dijadikan nilai lebih karena dinilai memiliki kualitas yang bagus dan dapat bersaing dengan merek-merek yang lainnya.

4.2.3 Blok *Channels*

Hasil dari blok ini berisikan beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan berdasarkan masalah yang dihadapi CV. RC terkait dengan komunikasi dengan konsumen, hasil analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Website* dan jejaring sosial atau *social media*.
2. Membangun distro atau toko pakaian.

3. Menitipkan barang pada perusahaan *retail* besar.

Hal utama yang dapat dijadikan sebagai suatu strategi dalam menarik konsumen adalah dengan memanfaatkan perkembangan zaman yaitu dengan membangun *website* CV. RC atau pun memanfaatkan media sosial untuk dapat memperkenalkan perusahaan ataupun produk dari CV. RC itu sendiri. Disamping memanfaatkan teknologi, membangun distro atau toko paian pun dapat dijadikan sebagai media untuk dapat berkomunikasi dengan para konsumen. Sedangkan dengan menitipkan barang pada perusahaan *retail* besar memang tidak secara langsung dapat berhubungan dengan para konsumen namun dengan memanfaatkan peluang di tempat tersebut maka perusahaan menambah jaringan bisnisnya untuk dapat berhubungan dengan konsumen dan menambah pendapatan perusahaan.

4.2.4 Blok *Customer Relationship*

Hasil dari blok ini berisikan strategi perusahaan dalam menjalin hubungan dengan para konsumennya, berikut hasil dari analisis pada blok ini:

1. Memberikan kepuasan konsumen dari sisi kualitas dan kuantitas.
2. Menjaga kepercayaan konsumen.
3. Membuat *event* pada waktu tertentu dengan memberikan diskon-diskon khusus.

Menjalin hubungan dengan konsumen dalam dunia berbisnis sangat penting keberadaannya karena tidak dapat dipungkiri yang akan membeli produk atau jasa suatu perusahaan tidak lain adalah konsumen. Oleh karena itu identifikasi utama

pada blok ini adalah memberikan kepuasan konsumen baik dari sisi kualitas maupun kuantitas disamping hal tersebut memang sudah menjadi misi dari CV. RC. Lalu dengan menjaga kepercayaan konsumen pun termasuk ke dalam cara untuk menjalin hubungan dengan konsumen. Hal lain yang dapat dijadikan untuk menjaga ataupun membuat hubungan dengan konsumen adalah mengadakan diskon-diskon atau potongan harga pada wakt-waktu tertentu.

4.2.5 Blok *Revenue Streams*

Hasil pada blok ini berisikan pendapatan yang didapat perusahaan dari konsumen, berikut identifikasi blok ini pada CV.RC:

1. Dari pemesanan konsumen.
2. Penjualan barang-barang (merek "R" dan CV. RC).

Pada CV. RC ini sumber pendapatan utamanya adalah dari pemesanan barang yang dilakukan konsumen. Namun yang perlu digaris-bawahi adalah yang masuk ke dalam pendapatan nyang diterima CV. RC ini masih dalam tahap perencanaan untuk bagian penjualan barang-barang merek R yang tidak lain adalah merek dagang yang akan dikembangkan oleh CV>RC.

4.2.6 Blok *Key Resources*

Hasil pada blok ini berisikan sumber daya yang dimilki olej CV. RC yang dianggap memiliki kapasitas sebagai sumber daya kunci, berikut secara rincinya:

1. SKU (Surat Keterangan Usaha) dan SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) CV. RC
2. Hak paten merek dagang “R”.
3. *Fashion* & *Interior designer*.
4. Toko & mesin-mesin konveksi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak CV. RC, yang menjadi sumber daya kunci bagi perusahaan yaitu diantaranya SKU dan SIUP. Hal ini dikatakn sebagai sumber daya kunci karena dengan memiliki SKU dan SIUP, perusahaan mempunyai kekuatan di mata hubukm dan surat-surat tersebut membuktikan legalitas dari perusahaan. Serta sudah mendaftarkan pula merek dagang “R” yang akan dikembangkan oleh CV. RC. Sumber daya lain yang dimiliki perusahaan adalah berhubungan dengan SDM di bagian jenis pakaian dan *interior designer* yang dimaksimalkan untuk mendesain toko pakaian yang akan dibangun. Selain itu semua, sumber daya kunci lainnya adalah sarana dan prasarana dalam proses bisnis CV. RC yakni mesin-mesin konveksi yang telah dmiliki oleh CV. RC.

4.2.7 Blok *Key Activities*

Hasil dari blok ini berisikan aktivitas kunci pada bisnis yang dimiliki oleh CV. RC, berikut penjelasannya:

“Memperluas jaringan untuk memproduksi skla besar baik nasional maupun internasional.”

Sesuai dengan visi dan CV. RC, menjadi salah satu perusahaan yang berskal luas, maka aktivitas kunci pada CV. RC ini adalah selalu berusaha memperluas

jaringan bisnisnya baik nasional maupun internasional. Walaupun dalam realita implementasinya masih perlu untuk dianalisa agar dapat mencapai tujuan dari visi perusahaan.

4.2.8 Blok *Key Partnerships*

Hasil dari blok ini berisikan mitra kunci yang diperkirakan dapat memajukan bisnis dari perusahaan, seperti berikut:

1. Pinjaman dana ke Bank untuk mengembangka usaha.
2. Mencari jaringan penjual perantara berlokasi di luar kota Bandung.

Dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara pada CV. RC yang menjadi mitra kunci bagi perusahaan adalah bank. Dikatakn demikian karena dengan melakukan hubungan bisnis dengan bank maka dapat mengembangkan usaha karena pada dasarnya bank memiliki program pinjaman dana kepada para pengusaha. Dan yang menjadi mitra kunci pada CV. RC untuk dapat mencapai dari *key activites* adalah dengan mencari penjual perantara yang berlokasi di liat kota Bandung untuk tahap jangka pendek, sedangkan untuk tahap jangka panjang adalah sesuai dengan visi perusahaan.

4.2.9 Blok *Cost Structure*

Hasil dari blok ini berisikan semua biaya yang berhubungan dengan operasional bisnis yang dilakukan di CV. RC, berikut penjelasannya:

Cost Driven : Tergantung harga kain.

Variable Cost : Biaya Jahit tergantung dari pesanan.

Fixed Cost : Biaya listrik dan air.

Beberapa biaya yang dikeluarkan untuk keperluan operasional pada CV. RC adalah pembelian bahan kain yang tergolong biaya yang dapat berubah. Tergolong biaya yang dapat berubah karena dalam pasar bisnis ini harga dari kain dapat naik atau turun tergantung dari beberapa faktor seperti jumlah kain pada pemasok, mendekati hari raya, dan masih banyak faktor lainnya lagi yang berpengaruh. Biaya selanjutnya adalah biaya dari jahit, dalam melakukan atau menyelesaikan pesanan konsumen maka perlu untuk mengeluarkan biaya upah pada karyawan dalam dunai konveksi dsebut dengan biaya jahit. Biaya jahit ini tergantung dari tingkat kesulitan pesanan konsumen itu sendiri dan biaya ini tergolong biaya yang bervariasi. Sedangkan yang tergolong biaya tetap, dalam konteks ini biaya yang dikeluarkan oleh CV. RC dalam setiap bulannya yaitu biaya listrik dan aitr. Listrik sangat diperlukan bagi CV. RC karena untuk dapat mengoperasikan mesin-mesin konveksi diperlukan listrik dan sedangkan air digunakan untuk bahan-bahan pencucian kain atau pakaian ataupun bahan campuran untuk sablon.

3.3 Analisis *Porter's Five Forces Model* Pada CV. RC

Diperlukan adanya analisis dalam menentukan strategi untuk mendapatkan gambaran dan bukti-bukti dari hasil analisa tersebut. Hasil dari analisa yang dilakukan dapat berupa data, wawancara, prediksi, dan asumsi. Oleh karena itu analisa ini digunakan pada CV. RC untuk dapat menciptakan keunggulan yang kompetitif, berikut penjelasan analisis *Porter's Five Forces Model* pada CV. RC:

1. Ancaman Pendatang Baru

   Mulai berkembangnya industri konveksi serta toko-toko pakaian atau distro baru yang semakin pesat menjadi ancaman yang patutu diwaspadai oleh CV. RC. Tidak sedikit mereka yang memulai bisnis baru tersebut memiliki sokongan modal dengan nominal yang besar sehingga hanya membutuhkan waktu yang relatif cepat untuk dapat memasuki pangsa pasar, terlebih lagi banyak pula konveksi dan toko-toko pakaian atau distro menawarkan diferensiasi produk. Tidak jarang pula mereka yang baru memaski pasar ini sudah memiliki jaringan yang luas sehingga dapat dengan cepat masuk ke dalam pangsa pasar.

2. Kekuatan Pemasok

   Dalam hal ini, pemasok utama dari CV. RC yakni beberapa toko yang menjual bahan pakaian di kawasan Otista, Tamim, Cigondewah, dan Cijerah. Hal tersebut tentu menjadi faktor yang dapat mempengaruhi besarnya margin profit yang akan didapat CV. RC. Tidak sedikit toko pemasok penyedia bahan pakaian "memainkan" harga terutama pada situasi dan kondisi tertentu seperti mendekati hari raya, liburan, ataupun

akhir tahun. Secara tidak langsung kekuatan utama pemasok dalam indsutri konveksi ini adalah kompetensi mereka dalam memonopoli harga.

3. Kekuatan Pembeli

   Pembeli dan mitra dari CV. RC termasuk pembeli utama. Pembeli dalam hal ini adalah sesorang yang melakukan pemesanan jasa konveksi untuk berbagai jenis pakaian ke CV. RC seperti kaus, celana, jaket, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk mitra dalam konteks ini merupakan rekanan dari CV. RC yang biasa disebut dengan makloon, baik makloon sablon, jahit, obras, atau lainnya yang berhubungan dengan konveksi.

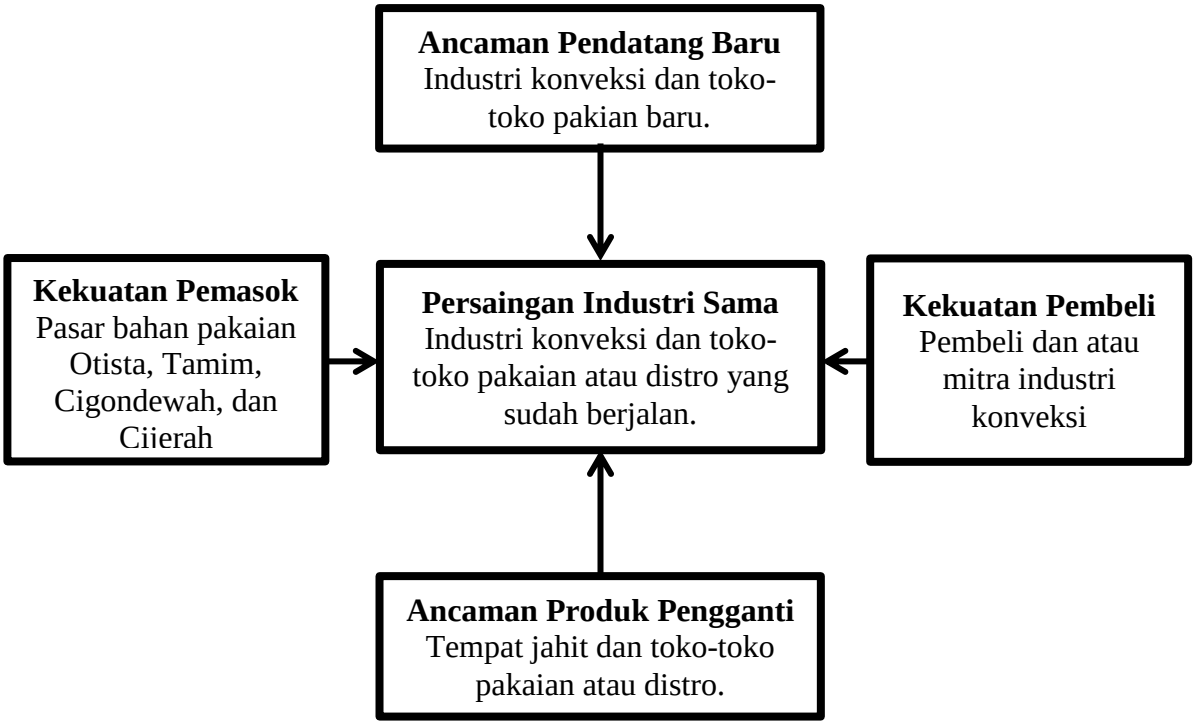
4. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

   Ancaman produk pengganti atau jasa terhadap CV. RC adalah tempat jahit dan toko-toko pakaian. Dengan keberadaan tempat jahit, hal ini dapat menjadi alternatif lain dari konveksi yang notabennya adalah melayani baik skla besar ataupun kecil tergantung dari kapabilitas yang dimiliki tempat jahit tersebut. Sedangkan untuk toko-toko pakaian saat ini dapat menjua prduknya dalam jumlah yang besar, maka hal tersebut pula dapat dijadikan alternatid lain bagi para konsumen untuk memenuhi kebutuhannya.

5. Persaingan Industri yang Sama

   Pesaing industri utama dari CV. RC adalah industri konveksi dan toko-toko pakaian atau distro yang sudah berjalan. Mereka mempunyai berbagai keunggulan masing-masing sesuai dengan strategi yang mereka terapkan. Banyak indsutri konveksi di kota Bandung khususnya yang sudah lama juga berkecimpung dalam industri tersebut namun telah menerapkan beberapa inovasi-inovasi untuk mengembangkan bisnisnya sejak dahulu begitupula dengan yang terjadi pada toko-toko pakaian dan distro.

Berdasarkan pemetaan yang sudah dilakukan, maka *Porter's Fove Forces Model* yang ada di CV. RC dapat dilihat melalui gambar 4.1. dibawah ini.



Gambar 4.1. *Porter's Five Forces Model* pada CV. RC

4.3.1 Parameter Pada Analisis

Yang dijadikan sebagai parameter untuk dijadikan bahan analisis lingkungan bisnis dengan menggunakan anlisa *Porter's Five Forces Model* berupa variabel-variable dan indikator-indikator yang dijadikan sebagai acauan dan sumber tekanan dari lingkungan bisnis yang telah dijelaskan pada bab II. Berikut adalah variabel dan indikator yang digunakan pada penelitian ini dengan menggunakan analisa *Porter's Five Forces Model*.

Tabel 4.2. Variabel dan Indikator Ancaman Pendatang Baru

Ancaman Pendatang Baru		
No.	**Variabel**	**Indikator**
1	Skala ekonomi	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar.
2	Diferensiasi produk	Produk dari pesaing yang sudah berjalan memiliki diferensiasi produk
3	Biaya pengalihan	Biaya beralih ke produk lain
4	Kebutuhan modal	Kebutuhan modal untuk mengembangkan bisnis
5	Kebijakan pemerintah	Peraturan dalam berbisnis.

Tabel 4.3. Variabel dan Indikator Kekuatan Pemasok

Kekuatan Pemasok		
No.	**Variabel**	**Indikator**
1	Dominasi pemasok	Dominasi dari toko pemasok pada penjualan bahan pakaian.
2	Produk pemasok	Produk pemasok terbilang sangat penting bagi pembeli untuk dapat menjalankan bisnisnya.
3	Integrasi maju	Penerapan integrasi yang maju oleh pemasok
4	Pasar pemasok	Industri bukan merupakan konsumen yang dapat dikatakan penting bagi pemasok.

Tabel 4.4. Variabel dan Indikator Kekuatan Pembeli

Kekuatan Pembeli		
No.	**Variabel**	**Indikator**
1	Pangsa pasar pembeli	Pembeli mempunyai pangsa pasar yang sama
2	Informasi produk	Pembeli memiliki informasi mengenai produk
3	Biaya beralih ke produk lain	Menggunakan biaya yang besar untuk beralih ke produk lain
4	Laba pembeli	Pembeli mengalami penurunan laba

Tabel 4.5. Variabel dan Indikator Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Ancaman Produk atau Jasa Pengganti		
No.	**Variabel**	**Indikator**
1	Produk pengganti	Terdapat produk pengganti.
2	Harga produk pengganti	Harga produk pengganti relatif lebih murah
3	Pangsa pasar produk pengganti	Produk pengganti terbilang mempunyai pangsa pasar yang baik

Tabel 4.6. Variabel dan Indikator Persaingan Industri Sama

Persaingan Industri Sama		
No.	**Variabel**	**Indikator**
1	Jumlah pesaing	Pesaing yang beragam
2	Diferensiasi produk	Antar produk hanya terdapat sedikit perbedaan
3	Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang lambat
4	Biaya tetap	Biaya tetap yang tinggi
5	Hambatan keluar	Hambatan keluar pengunduran diri dari industri yang tinggi

4.3.2 Penilaian Pada Analisis

Penilain yang akan digunakan berdasarkan pada wawancara dan kepada pemilik dari CV. RC dan bagian pemasaran. Agar dapat mempermudah dalam menentukan nilai dari variabel dan indikator yang dijadikan sebagai parameter pada tabel 4.2, 4.2, 4.4, 4.5, dan 4.6, maka dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1. Menetapkan parameter dan isi dari parameter tersebut dengan variabel dan indikator yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis pada saat ini.
2. Pemberian bobot ditentukan dengan skala variabel antara kondisi yang dianggap sangat penting pada bisnis dan tidak penting pada bisnis, pembobotan dinilai dari angka 0,0 (tidak penting0 hingga angka 1,0 (Sangat penting). Penentuan nilai bobo ini berdasarkan hasil analisa lingkungan bisnis oleh peneliti yang dimaksudkan untuk memberikan dampak terhadap variabel strategik perusahaan. Dengan mendiskusikan penentuan variabel dengan pihak terkait maka akan didapatkan pemberian bobot yang wajar. Nilai dari jumlah bobot yang akan ditentukan pada setiap variabel sama dengan atau tidak lebih dari 1.
3. Pemberian peringkat atau rangking berdasarkan pada kondisi industri bisnis pada saat ini yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan memberikan penilaian dari nilai 1 hingga 9 kepada masing-masing variabel. Untuk penentuan nilai yaitu nilai 1 untuk sangat tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan hingga nilai 9 untuk sangat berkaitan dengan bisnis perusahaan.

4. Untuk memperoleh nilai dari variabel-variabel tersebut maka kalikan bobot dengan rangking yang sudah didapat. Dari hasil nilai tersebut selanjutnya akan digunakan untuk dapat memperoleh keberadaan posisi industri perusahaan terhadpa lingkungan bisnis.
5. Dilakukan persentase dari rata-rata indikator dari masing-masing variabel yang sesuai pada pembobotan yaitu memiliki nilai terhadap jumlah indikator dalam tekanan, maka tekanan akan diberi penilaian sebagai berikut:

RENDAH : Apabila nilai antara 0 – 3

SEDANG : Apabila nilai antara 3,1 – 6

TINGGI : Apabila nilai antara 6,1 - 9

4.3.3 Tahap Analisis

Pada tahap ini dilakukan analisis berdasarkan variabel-variabel dan indikator dari parameter yang telah disebutkan sebelumnya. Hasil yang akan didapat berupa penilaian berdasarkan parameter tersebut dari masing-masing kekuatan dan ancaman analisis *Porter's Five Forces Model*.

4.3.3.1 Ancaman Pendatang Baru

4.3.3.1.1 Skala Ekonomi

Para pelaku bisnis pendatang baru indsutri konveksi dan toko-toko pakaian pada saat ini khususnya di Indoensia terbilang naik turun karena setiap tahun

perkembangannya berbeda-beda. Bahkan hal tersebut telah dikuatkan dengan data dari BPS (Badan Pusat Statistik) tentang pertumbuhan produksi industri konveksi yang dikategorikan menjadi tekstil dan pakaian jadi serta semakin bertambahnya jumlah indsutri yang memasuki pasar industri ini. Pada table 4.7 menggambarkan tentang pertumbuhan produksi industri konveksi dan pakaian jadi di Indonesia berdasarkan sumber BPS, sedangkan pada tabel 4.8 menggambarkan jumlah perusahaan yang ada di Indonesia. Namun bila dibandingkan dengan CV. RC maka para pelaku bisnis pendatang baru harus dapat mempersiapkan produk, jasa, dan alat-alat yang dibutuhkan dalam proses bisnisnya dalam skala yang lebih besar untuk dapat bersaing di segmentasi industri konveksi dan pakaian jadi.

Tabel 4.7. Pertumbuhan Produksi Industri Konveksi dan Pakaian Jadi di Indonesia (persen)
Sumber : BPS (Badan Pusat Statistik)

Deskripsi	2013	2014	2015
Industri Konveksi	8,19	4,40	7,62
Pakaian Jadi	8,52	4	6,68

Tabel 4.7. Pertumbuhan Jumlah Industri Konveksi dan Pakaian Jadi di Indonesia
Sumber : BPS (Badan Pusat Statistik)

Deskripsi	2013	2014	2015
Industri Konveksi	265.498	291.151	127.245
Pakaian Jadi	240.833	304.418	360.622

4.3.3.1.2 Diferensiasi Produk

Dalam dunia bisnis diferensiasi produk terbilang penting keberadaannya karena hal ini merupakan salah satu faktor suatu perusahaan tetap berdiri di

pangsa pasar industri. Tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat kemungkinan bahwa para pelaku ibisnis pendatang baru memiliki diferensiasi produk yang lebih unggul dibandingkan para pelaku pemain lama namun yang perlu digaris-bawahi dalam hal ini adalah pemain lama dalam hal ini CV. RC memiliki keuntungan seperti mempunyai pangsa pasar dan kapasitasnya untuk dapat menjual produk dan jasanya dikarenakan sudah dikenal sejak lama oleh masyarakat terutama konsumen dari industri konveksi. Hal tersebut menjadi kepercayaan dari para konsumen dengan produk dan jasa yang dijualnya.

4.3.3.1.3 Biaya Pengalihan

Pada variabel ini yakni biaya pengalihan, dilakukan oleh pemain pendatang baru guna untuk mengalihkan produk dari para pelaku bisnis pemain lama k produknya untuk dapat memasuki pasar, akan tetapi hal tersebut dapat dikatakan sia-sia apabila para pendatang baru tidak mempertimbangkan variabel diferensiasi produk untuk dapat mengalihkan produk dari pemain lama ke pemain pendatang baru, sedangkan untuk dapat melakukan hal tersebut maka kemungkinan membutuhkan waktu untuk dapat secara sepenuhnya diimplementasikan.

4.3.3.1.4 Kebutuhan Modal

Dibutuhkan modal yang besar untuk dapat memulai industri konveksi karena untuk dapat memulai usaha dalam bidang ini dibutuhkan mesin-mesin untuk dapat melakukan proses bisnisnya seperti mesi *overdeck*, obras, cangklong,

jahit juki, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di CV. RC, harga-harga mesin yang digunakan dalam konveksi pada umumnya berkisar antara Rp. 1.250.000 sampai dengan Rp. 15.000.000. Terlebih lagi dibutuhkan modal pula seperti tempat untuk dapat mengoperasikan mesin-mesin tersebut dan modal untuk pembelian bahan-bahan kain.

4.3.3.1.5 Kebijakan Pemerintah

Pemerintah telah mengeluarkan kebijakan indsutri nasional melalui Peraturan Presiden Nomor 28 tentang Kebijakan Industri Nasional adalah Indonesia menjadi Negara Industri Maju Baru, karena sesuai dengan deklarasi Bogor tahun 1995 antar para kepala negara APEC pada tahun tersebut liberaisasi di negara-negara APEC sudah harus terwujud. Sebagai negara industri maju baru, sektor industri Indonesia harus mampu memenuhi beberapa kriteria dasar antara lain:

1. Memiliki peranan dan kontribusi tinggi bagi perekonomian Nasional.
2. IKM memilki kemampuan yang seimbang dengan Industri Besar.
3. Memiliki struktur industri yang kuat (Pohon Industri lengkap dan dalam).
4. Teknologi maju telah menjadi ujung tombak pengembangan dan penciptaan pasar.
5. Telah memiliki jasa industri yang tanggun yang menjadi penunjang daya saing internasional industri.
6. Telah memiliki daya saing yang mampu menghadapi liberaisasi penuh dengan negara-negara APEC.

Diharapkan tahun 2020 kontribusi industri terhadap PDB telah mampi mencapai 30%, dimana kontribusi industri kecil (IK) ditambah indsutri menengah (IM) sama atau mendekati kontribusi industri besar (IB). Selam kurun waktu 2010 s.d. 2020 industri harus tumbuh rata-rata 9,43% dengan pertumbuhan IK, IM, dan IB masing-masing minimal sebesara 10,00%, 17,47%, dan 6,34%. Dalam rangka merealisasikan target-target tersebut, Kementrian Perindustrian telah menetapkan dua pendekatan guna membangun daya saing industri nasional yang tersinergi dan terintegrasi antara pusat dan daerah. Pertama, melalui pendekatan *top-down* dengan pengembangan 35 kluster industri prioritas yang direncanakan dari Pusat dan diikuti oleh partisipasi daerah yang dipilih berdasarkan daya saing internasional serta potensi yang dimiliki oleh bangsa Indonesia. Kedua, melalui pendekatan *buttom-up* dengan penetapan kompetensi inti industri daerah yang merupakan keunggulan daerah, dimana pusat turut membangun pengembangannya, sehingga daerah memilki daya saing.

4.3.3.1.6 Hasil Analisis Pendatang Baru

Setelah melakukan analisa pada sub bab sebelumnya maka didapat hasil analisa bahwa hambatan bagi para pendatang baru yang dapat mengancam mendapat nilai SEDANG.

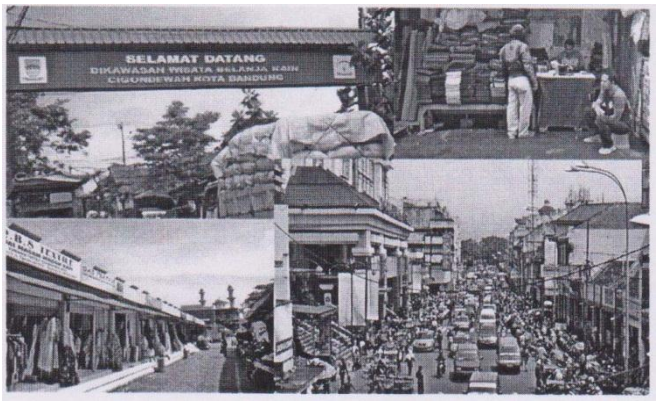
Tabel 4.9. Hasil Analisis Ancaman Pendatang Baru

Ancaman Pendatang Baru					
No.	**Variabel**	**Indikator**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Skala ekonomi	Produk dan jasa yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	0,3	6	1,8
2	Diferensasi produk	Produk pesaing memiliki diferensasi produk	0,2	4	0,8
3	Biaya pengalihan	Biaya ke produk dari pendatang baru tinggi	0,1	3	0,3
4	Kebutuhan modal	Kebutuhan modal untuk dapat memasuki industri sangat besar	3	7	2,1
5	Kebijakan pemerintah	Regulasi untuk membantu dalam pertumbuhan industri	0,1	6	0,6
Total			1		5,6

4.3.3.2 Kekuatan Pemasok

4.3.3.2.1 Dominasi Produk

Dominasi pemasok dalam industri konveksi ataupun garmen terbilang biasa terjadi dan sulit untuk dihindari. Tumbuhnya kepercayaan kepada pemasok tertentu oleh konsumennya membuat pemasok memiliki kekuatan mendominasi produknya. Dalam analisis ini seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa pemasok dari CV. RC adalah toko yang menjual bahan pakaian di kawasan Otista, Tamim, Cigondewah, dan Cijerah.



Gambar 4.2. Kawasan Pemasok Bahan Kain CV. RC

4.3.3.2.2 Produk Pemasok

Produk yang dijual kepada para konsumen dari pemasok pada lingkup bisnis industri konveksi adalah berupa bahan baku ataupun bahan penolong lainnya. Sebagai pemasok pun diharuskan untuk mendaftarkan usahanya agar produknya mendapat pengakuan legal secara hukum di Indonesia dari Departemen Perdagangan. Hal tersebut terdapat pada peraturan menteri perdagangan tentang ketentuan impor tekstil dan produk tekstil, seperti mengenai produk yuang diakui berjenis tekstil pada Pertauran Menteri Perdagangan Nomor 23/m-dag/per/6/2009 pasa 1 ayat (1).

4.3.3.2.3 Integrasi Maju

Dalam satu daerah atau kawasan pusat bahan baku kain di kota Bandung terdapat sekitar satu atau dua pemasok yang mendominasi. Sehingga hal tersebut membuat masing-masing pemasok akan selalu menjaga pasokannya pada industri bisnis mereka agar mencapai kesepakatan daya tawar pemasok yang tinggi

terhadap konsumen dengan melakukan integrasi masju menjaga kualitas serta menambah kuantitas dari produknya.

4.3.3.2.4 Pasar Pemasok

Salah satu aspek variabel yang berpengaruh dalam dunia industri khususnya tekstil atau jenis usaha konveksi dan garmen adalah pasar pemasok. Dalam hal ini keberadaan pemasok untuk masuk ke dalam pasar industri sangatlah penting karena bagaimanapun kondisinya para konsumen (baik memiliki usaha dalam bidang tekstil atau tidak) sangat bergantung kepada pemasok.

4.3.3.2.5 Hasil Analisis Kekuatan Pemasok

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan pada kekuatan dari pemasok terhadap industri dapat dilihat pada tabel 4.10 dan hasil yang didapat dari analisa tersebut adalah dengan nilai SEDANG.

Tabel 4.10. Hasil Analisis Kekuatan Pemasok

Kekuatan Pemasok					
No.	**Variabel**	**Indikator**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Dominasi produk	Dalam setiap kawasan memiliki satu atau dua pemasok yang mendominasi.	0,4	6	2,4
2	Produk pemasok	Produk pemasok berupa bahan baku kain atau bahan penolong lain yang legal secara hukum	0,2	7	1,4

3	Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0,3	5	1,5
4	Pasar pemasok	Keberadaan pasar industri bagi pemasok sangat penting	0,1	5	0,6
Total			1		6

4.3.3.3 Kekuatan Pembeli

4.3.3.3.1 Pangsa Pasar Pembeli

Yang tergolong sebagai pembeli dalam industri bisnis ini adalah para pembeli atau konsumen dan mitra industri konveksi dari CV. RC. Pembeli dalam rangka untuk memenuhi kebutuhannya memiliki kekuatan untuk melakukan tawar menawar dalam industri karena dari sisi jumlah dari industri konveksi pada saat ini sudah terbilang banyak. Pembeli dalam hal ini dikategorikan sebagai perseorangan yang ingin melakukan pemesanan ataupun sebagai perusahaan yang melakukan pemesanan. Dan untuk mitra industri konveksi diartikan sebagai mitra dari CV. RC yang melakukan pemesanan. Dalam pangsa pasar industri ini dirasakan bahwa kekuatan yang dimilki pembeli besar karena dapat melakukan tawar menawar dalam memasuki pangsa pasar industri itu sendiri.

4.3.3.3.2 Informasi Produk

Di zaman ini yang sudah banyak masyarakat menggunakan teknologi untuk dapat membantu kegiatan atau aktivitasnya sehari-hari maka untuk dapat mencari tahu produk dinilai sangatlah mudah. Para pembeli pada saat ini

dimudahkan untuk mendapatkan informasi dari berbagai produk dengan menggunakan bantuan teknologi, sehingga hal ini menjadi kekuatan dari para pembeli untuk dapat menentukan pilihannya sebelum melakukan transaksi dengan melakukan perbandingan harga, kualitas dan lain sebagainya mengenai informasi produk yang didapatnya. Dalam hal ini dapat menjadi keuntungan tersendiri karena dengan begitu para pelaku bisnis pun dapat mencari informasi produk dari pesaingnya untuk dapat menentukan strategi bisnisnya namun di sisi lain pun pesaing dapat melakukan hal yang serupa.

4.3.3.3.3 Biaya Beralih Ke Produk Lain

Salah satu variabel yang menjadi kekuatan pembeli adalah dengan melakukan penawaran dengan biaya yang beralih ke produk lainnya. Untuk dapat beralih dari produk lama ke produk baru dibutuhkan beberapa faktor yang menyebabkan itu terjadi. Dalam hal ini yaitu penyebab pembeli melakukan pembiayaan untuk beralih ke produk lain disebabkan oleh salah satunya harga. Harga dari produk lama yang cenderung stagnan ataupun fluktuatif naik yang menjadi penyebab pembeli beralih ke produk lain. Begiutpun apabila masuknya produk baru ke pasar dengan harga yang relatif murah dibandingkan dengan produk lama. Selain harga, yang penyebab lainnya adalah dari sisi kreatifitas dan kualitas. Banyak dalam kasus industri konveksi para pembeli atau konsumen yang beralih ke produk lain dikarenakan kreatifitas dan kualitas yang menurun sehingga memicu pembeli beralih ke produk dari industri konveksi lain.

4.3.3.3.4 Laba Pembeli

Variabel lain yang menjadi kekuatan pembeli adalah laba pembeli yang didapat. Dalam dunia bisnis tidak dapat dipungkiri bahwa baik pembeli ataupun penjual memilih laba yang tinggi dibandingkan tingkat kerugiannya. Hal tersebut yang menjadi kekuatan pembeli, dengan mempertimbangkan laba yang dimiliki maka hal tersebut mempengaruhi sirkulasi bisnis bagi pelaku bisnis tertentu dalam menjalankan bisnisnya. Hal yang diperhatikan oleh para pembeli yaituy harga produknya itu sendiri dan laba yang dimilki pembeli dapat berupa kualitas dari produk, margin keuntungan yang didapat. Banyak pembeli yang menghitung hingga hal terkecil untuk dimasukan dalam hitungan laba yang dimiliki seperti, memperhitungkan biaya transportasi, bahan bakar yang digunakan, waktu untuk dapat memperoleh produknya, dan biaya komunikasi.

4.3.3.3.5 Hasil Analisis Kekuatan Pembeli

Pada tabel 4.11 merupakan hasil dari analisis kekuatan pemebli terhadap industri berdasarkan parameter dan variabel yang telah disebutkan dan mendapatkan kekuatan pembeli terhadap industri dinilai TINGGI.

Tabel 4.11. Hasil Analisis Kekuatan Pembeli

Kekuatan Pembeli					
No.	**Variabel**	**Indikator**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Pangsa pasar pembeli	Pembeli mempunyai pangsa pasar yang sama	0,4	7	2,8
2	Informasi produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap	0,4	7	2,1

		mengenai produk			
3	Biaya beralih ke produk lain	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain	0,2	5	1,0
4	Laba pembeli	Pembeli mengalami penurunan laba	0,1	5	0,5
Total			1		6,4

4.3.3.4 Ancaman Produk Pengganti

4.3.3.4.1 Produk Pengganti

Ancaman pada produk yang dapat menjadi ancaman adalah dengan berupa produk pengganti. Variabel produk pengganti diperlukan untuk dijadikan bahan pertimbangan perencanaan strategi bisnis pada perencanaan strategi bisnis CV. RC. Banyak dari para pelaku bisnis pendatang baru melakukan segmentasi pasar tertent yang mana hal tersebut dapat membuat pembeli atau konsumen mengganti untuk membeli produknya. Produk pengganti pun dapat dilakukan pembeli pada toko jahit. Hal ini disebabkan oleh jumlah dari pesanan dari konsumen itu yang sedikit sehingga harganya jauh lebih murah dibandingkan dengan konveksi.

4.3.3.4.2 Harga Produk Pengganti

Seperti yang sudah dijelaskan sub bab sebelumnya tentang keberadaan harga yang dinilai menjadikan produk dapat tergantikan dengan produk pengganti lainnya. Pra pelaku bisnis terutama para pendatang baru relatif untuk melakukan banting harga dibandingkan para pelaku bisnis lama dengan tujuan agar dapat diterima di segmentasi pasar tertentu. Namun tidak sedikit pula dari para pelaku

bisnis industri konveksi yang lama melakukan hal sama untuk dapat bertahan dalam bisnis yang dilakukan. Seperti dijelaskan pada sub bab sebelumnya bahwa alternatif lain adalah toko jahit sebagai produk pengganti dengan mempertimbangkan aspek harga. Harga yang lebih terjangkau pada toko jahit membuat konsumen beralih walaupun perlu digarisbawahi bahwa apabila jumlah pemesanan banyak seperti di atas 100 maka jauh lebih murah menggunakan jasa konveksi. Pada tabel 4.12 diperlihatkan data harga produk yang ditetapkan oleh beberapa konveksi yang ada di Bandung.

Tabel 4.12. Harga Beberapa Produk Konveksi Di Bandung

No.	Bahan	Konveksi "A"	Konveksi "B"	Konveksi "C"
		Harga/pcs	Harga/pcs	Harga/pcs
1	Hyget	7.450	10.000 – 15.000	9.000
2	PE Single	10.450	12.000 – 20.000	14.000
3	PE Double	13.450	20.000 – 30.000	16.000
4	Combed 20s	60.000	40.000 – 50.000	40.000 – 50.000
5	Combed 24s	55.000	38.000 – 48.000	35.000 – 45.000
6	Combed 30s	44.000	35.000 – 45.000	30.000 – 40.000
7	Cardet	39.000	25.000 – 37.000	35.000 – 45.000
8	Lacoste PE	45.000 – 47.000	35.000 – 45.000	35.000 – 50.000
9	Lacoste CVC	65.000 – 67.000	50.000 – 55.000	60.000 – 75.000
10	Lacoste Cotton	70.000 – 72.000	55.000 – 60.000	55.000 – 75.000

11	Fleece Polyster	70.000 – 85.000	65.000 – 80.000	90.000 – 100.000
12	Fleece Cotton	75.000 – 95.000	85.000 – 100.000	100.000 – 130.000
13	Diadora	80.000 – 95.000	65.000 – 85.000	90.000 – 120.000

*)*Harga tersebut dapat berubah sewaktu-waktu*

4.3.3.4.3 Pangsa Pasar Produk Pengganti

Untuk perkembangan ancaman pendatang baru pada variabel pangsa pasar dari produk pengganti relatif naik turun. Seperti yang telah dijelaskan pada tabel 4.7 bahwa jumlah produksi pada tahun 2013 mengalami pertumbuhan 8,19%, sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan drastis diangka 4,40%, lalu pada tahun 2015 naik kembali di angka 7,62%, itu semua untuk datra industri konveksi. Tidak jauh pula persentase yang dialami pada sektor pakaian jadi, pada tahun 2013 diangka 8,52% namun pada tahun 2014 kembali turun drastis diangka 4%, lalu pada tahun 2015 kembali naik di angka 6,68%. Dari data tersebut selama 4 tahun terakhir terhitung dari 2017 jumlah produksi produkl baik konveksi maupun pakaian jadi selalu naik turun sehingga dapat dikatakan perkembangan produk tersebut tidak mengalami kenaikan atau penurunan yang terlalu signifikan. Di sisi lain toko jahit yang menjuadi alternatif lain bagi para konsumen pun hingga saat ini memiliki pangsa pasar yang relatif stabil karena masyarakat masih banyak yang melakukan pemesanan dengan jumlah dibawah 100.

4.3.3.4.4 Hasil Analisis Produk Pengganti

Dari hasil analisis pada ancaman produk pengganti ditunjukan pada tabel 4.13 dan mendapatkan nilai TINGGI.

Tabel 4.13. Hasil Analisis Ancaman Produk Pengganti

Ancaman Produk Pengganti					
No.	**Variabel**	**Indikator**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Produk pengganti	Ada produk pengganti	0,4	8	3,2
2	Harga produk pengganti	Harga produk pengganti yang lebih murah	0,4	6	2,4
3	Pangsa pasar produk pengganti	Produk pengganti mempunyai pangsa pasar sendiri dan terbilang baik	0,2	5	1,0
Total			1		6,6

4.3.3.5 Persaingan Pesaing Industri Sama

4.3.3.5.1 Jumlah Pesaing

Jumlah pesaing baik untuk industri konveksi maupun pakaian jadi setiap tahunnya mengalami kenaikan dengan berjumlah yang berbeda-beda seperti yang ditunjukan pada table 4.8. Jumlah pesaing untuk industri konveksi di Bandung dirasa semakin bertambah dikarenakan dengan mulai tumbuhnya jiwa pengusaha di kalangan remaja dan bertambah pula toko-toko pakaian yang ada di Bandung. Hal ini yang menyebabkan bertambahnya jumlah industri konveksi dan toko-toko pakaian ini adalah sudah banyak masyarakat yang menganggap dan mengetahui bahwa kota yang menjual jenis pakaian bagusa dan berkualitas adalah di

Bandung, sehingga menumbuhkan animo masyarkat untuk terjun ke dalam industri konveksi dan toko-toko pakaian.

4.3.3.5.2 Diferensiasi Produk

Sejarah dan kualitas menjadi diferensiasi produk yang dimiliki oleh CV. RC. Dalam hal sejarah ini seperti yang dijelaskan pada bab 3 mengenai sejarah dan profil perusahaan, telah diketahui bahwa CV. RC telah berdiri dari tahun 1978. Dengan begitu kapasitas berdasarkan pengalaman dalam bisnis ini menjadi diferensiasi produk dari CV. RC. Dari sisi kualitas, sejak dahulu hingga sekarang perusahaan selalu menjaga kualitas dari produknya. Hal ini diperuntukan agar dapat selalu menjaga mutu dan kualitas dari produk dan juga dapat menjalin hubungan baik dengan para konsumennya.

4.3.3.5.3 Pertumbuhan Industri

Pada aspek variabel ini yaitu pertumbuhan industri pada persaingan pesaing di industri yang sama tidak dapat dipungkiri selalu mengalami pertumbuhan walaupun jumlah selalu naik turun. Ditunjukan pada tabel 4.8 bahwa pertumbuhan jumlah industri konveksi pada tahun 2013 yaitu berjumlah265.498 sedangkan pada tahun 2014 mengalami kenaikan di angka 291.151, akan tetapi pada tahun 2015 mengalami penurunan diangka 127.245. Untuk pertumbuhan indsutri yang memproduksi pakaian jadi pada tahun 2013 diangka 240.833 dan pada tahun 2014 mengalami kenaikan yang cukup tinggi di angka 304.418 lalu pada tahun 2015 kembali mengalami kenaikan di angka 360.622. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa jumlah pesaing utama dalam industri

konveksi dan pakaian jadi selalu mengalami kenaikan walaupun jumlahnya selalu naik turun.

4.3.3.5.4 Biaya Tetap

Biaya tetap yang dikeluarkan dalam industri ini adalah lebih ke arah biaya operasional. Biaya operasional tersebut seperti biaya listrik dan air, hal tersebut dikarenakan dalam industri ini sangat membutuhkan daya listrik yang tinggi untuk menggerakan mesin-mesin konveksi dalam menjalankan bisnisnya. Penggunaan air pun cukup tinggi karena campuran air dibutuhkan untuk pelarutan dan proses penyablonan pakaian serta pada proses pembersihan kain. Hal lain yang menjadi biaya tetap yaitu gaji pegawai. Dalam setiap produksi, bila barang tersebut sudah terjual atau belum maka gaji pegawai tetap harus dibayarkan selama produksi masih terus berjalan.

4.3.3.5.5 Hambatan Keluar

Hambatan keluar dalam variabel ini berarti mengundurkan diri atau keluar dari industri. Semakin ketatnya persaingan di bidang tekstil ini membuat beberapa perusahaan yang bergerak di bisnis ini keluar. Namun tidak sedikit pula yang tetpa bertahan walaupun mendapatkan laba yang dapat dikatakan relatif kecil. Data tersebut telah dikemukakan oleh BPS untuk pertumbuhan indsutri konveksi dan pakaian jadi pada tabel 4.8. Selain ketat persaingan, hal lain yang menjadi faktor hambatan ini terjadi adalah kurangnya modal, bukan pada saat akan memulai tapi pada saat sudah berjalan namun kekurangan modal karena dalam bisnis ini apabila tidak dapat menjual produknya dalam waktu cepat maka perputaran uang akan terganggu. Oleh karena itu agar dapat terus mengatur perputaran uang maka

diperlukan modal keuangan yang kuat untuk menjaga kestabilan perputaran uang perusahaan.

4.3.3.5.6 Hasil Analisis Persaingan Industri Sama

Hasil dari analisis persaingan pesaing di industri yang sama ditunjukan pada tabel 4.14. Dari hasil yang didapat, persaingan pesaing dalam industri yang sama mendapatkan nilai TINGGI.

Tabel 4.14. Hasil Analisis Persaingan Industri Sama

Persaingan Industri Sama					
No.	**Variabel**	**Indikator**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Jumlah pesaing	Terus bertumbuh jumlah pesaing	0,3	8	2,4
2	Diferensiasi produk	Terdapat diferensiasi produk	0,2	6	1,2
3	Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang naik dan turun	0,1	6	0,6
4	Biaya tetap	Biaya tetap yang relatif tinggi	0,3	8	2,4
5	Hambatan keluar	Hambatan keluar dari industri dapat dikatakan tinggi	0,1	6	0,6
Total			1		7,2

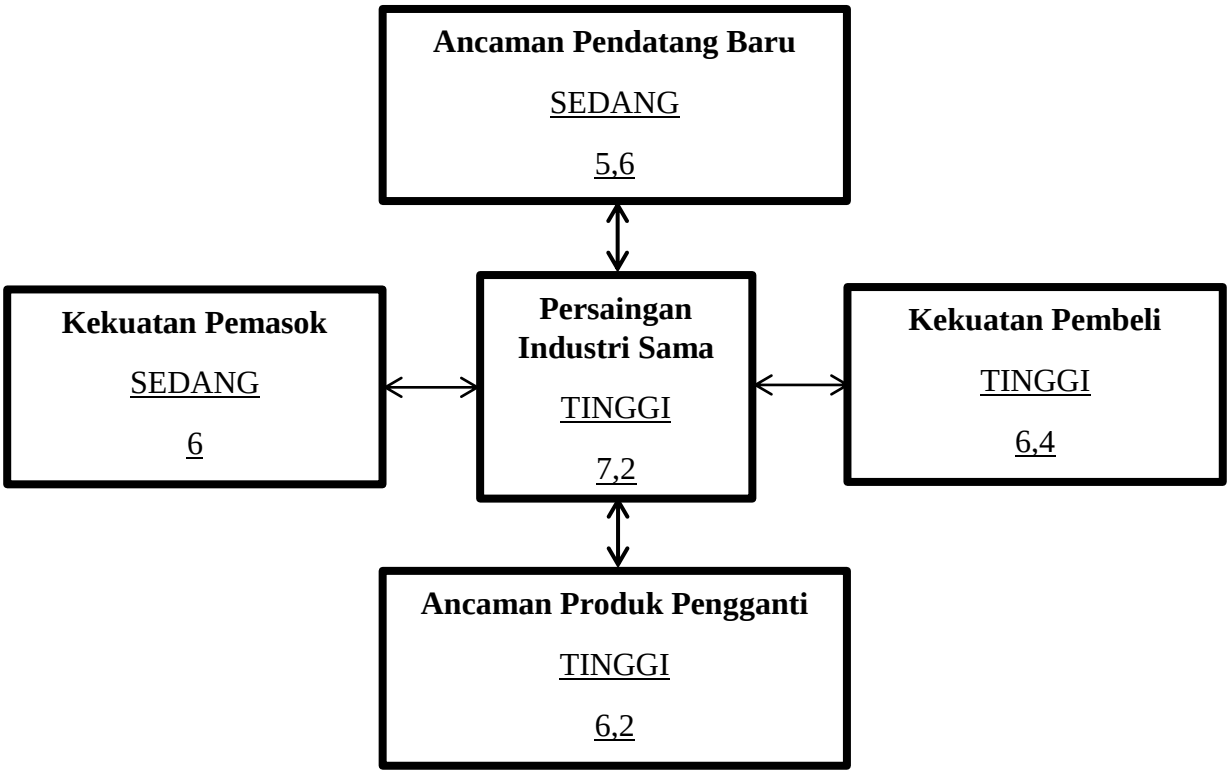
4.3.4 Hasil Analisis Porter's *Five Forces Model* Pada CV. RC

Setelah dilakukan analisis berdasarkan 5 faktor yang terdapat dalam metode analisis ini yang dapat mempengaruhi industri maka hasil penelitian dan parameter adalah sebagai berikut:

1. Pada ancaman pendatang baru didapat hasil dengan penilaian 5,6 yang dikategorikan SEDANG. Dengan hasil tersebut maka disimpulkan bahwa pengaruh pendatang baru terhadap bisnis yang dijalani oleh CV. RC tidak terlalu berpengaruh secara signifikan.
2. Pada kekuatan pemasok didapat hasil dengan penilaian 6 yang dikategorikan SEDANG. Tidak terlalu berpengaruh pada bisnis ini namun yang perlu diperhatikan adalah variabel dominasi pemasok karena mempunyai pengaruh yang kuat terhadap industri.
3. Pada kekuatan pembeli didapat hasil dengan penilaian 6,4 yang dikategorikan TINGGI. Hal tersebut menjadi perhatian dalam menentukan strategi karena kekuatan pembeli berpengaruh terhadap proses bisnis di dalam industri khususnya industri konveksi dan toko-toko pakaian.
4. Pada ancaman produk pengganti didapat hasil dengan penilaian 6,2 yang dikategorikan TINGGI. Dari hasil analisis diketahui bahwa ancaman produk pengganti terhadap bisnis CV. RC dinilai berpengaruh. Ancaman ini mendapat penilaian tinggi karena produk pengganti dapat membuat keuntungan berkurang dan apabila dibiarkan tidak ada tindak lanjut dari perusahaan maka secara tidak langsung akan membuat kebangkrutan.
5. Pada persaingan industri sama didapat hasil dengan penilaian 7,2 yang dikategorikan TINGGI. Penilaian tersebut didapatkan paling tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya. Variabel dari persaingan antar pesaing di industri yang sama sangat berpengaruh terhadap bisnis karena

setiap variabelhampir berhubungan langsung dengan perusahaan dalam konteks ini CV. RC.

Dari hasil analisis tersebut diilustrasikan pada gambar 4.3 yang bertujuan untuk dapat mempermudah dilakukan pemetaan dan pembacaan hasil dari analisis *Porter's Five Forces Model* secara keseluruhan.



Gambar 4.3. Hasil Analisis *Porter's Five Forces Model* Pada CV.RC

4.3.5 Identifikasi Hasil Porter Pada CV. RC

Analisis *Porter's Five Forces Model* digunakan untuk dapat menganalisis proses bisnis yang ada di CV. RC agar dapat membantu dalam menentukan strategi. Pada analisis ini mempertimbangkan beberapa aspek yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ancaman produk pembeli,

kekuatan pemasok, ancaman produk pengganti, dan persaingan industri sama. Hasil analisis *Porter's Five Forces Model* pada CV. RC dapat dilihat pada gambar 4.3. Berdasarkan hasil analisis tersebut didapatkan bahwa variabel yang berpengaruh dalam proses bisnis CV. RC adalah pada Persaingan Industri Sama dengan mendapatkan penilaian 7,2 dengan kategori indikatornya adalah TINGGI. Variabel yang digunakan pada faktor tersebut adalah 5 variabel yaitu jumlah pesaing, diferensiasi produk, pertumbuhan industri, biaya tetap, dan hambatan keluar. Hasil tersebut dapat dilihat pada table. 4.14. Berikut adalah identifikasi dari hasil analisis *Porter's Five Forces Model*.

4.3.5.1 Jumlah Pesaing

Pada variabel penilaian ini yaitu jumlah pesaing ditetapkan "Terus bertumbuh jumlah pesaing" sebagai indikator penliaian. Penetapan indikator berdasarkan hasil dari analisa lingkunga dan wawancara pada pihak CV. RC. Indikator pada variabel ini memiliki arti pertumbuhan dari industri konveksi dan pakaian jadi. Seperti yang telah diketahui hasil survei BPS pada tabel 4.7 tentang pertumbuhan produksi dari industir konveksi dan toko-toko pakaian berkisar dari tahun 2013 sampai 2015 memang tidak menunjukan pertumbuhan yang terlalu signifikan karena pada industri konveksi di tahun 2013 mengalami pertumbuhan 8,19% sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan di angka 4,40% dan pada tahun 2015 kembali mengalami kenaikan di angka 7,62%. Begitu pula produksi pada industri pakaian jadi pada tahun 2013 8,52%, pada tahun 2014 4%, dan pada tahun 2015 6,68%. Dan berdasarkan sumber yang sama pada

sebelumnya pada tabel 4.8 pertumbuhan jumlah industri konveksi di tahun 2013 diangka 265.498, pada tahun 2014 mengalami peningkatan diangka 291.151, namun pada tahun 2015 mengalami penuruan diangka 127.245. Sedangkan pada industri pakaian jadi pada tahun 2013 diangka 240.833, pada tahun 2014 diangka 304.418, pada tahun 2015 diangka 360.622. Berdasarkan hasil tersebut maka diketahui bahwa baik pertumbuhan produksi dan jumlah industri konveksi dan pakaian jadi tidak selalu menunjukan progress yang signifikan namun lebih ke arah pertumbuhan yang fluktuatif, jadi setiap tahun bisa mengalami kemajuan dan bisa pula mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil wawancara terdapat 3 konveksi yang menjadi pesaing utama dari CV. RC seperti tabel 4.12 yaitu konveksi A, konveksi B, dan konveksi C. Harga produk yang ditetapkan oleh masing-masing konveksi dengan harga produk yang ditetapkan pada CV. RC sangat tipis perbedaannya. Sehingga diharuskan memiliki variabel lain, selain dari sisi harga untuk dapat menarik konsumen.

4.3.5.2 Diferensiasi Produk

Pada diferensiasi produk ini yang menjadi indikator penilaiannya adalah apakah terdapat diferensiasi produk atau tidak. Dalam industri konveksi diferensiasi produk terbilang tidak terlalu mencolok perbedaannya apabila dibandingkan dengan penjualan produk dari toko-toko pakaian jadi. Berdasarkan hasil wawancara, CV. RC pada dasarnya sangat membutuhkan adanya diferensiasi produk dikarenakan indikator tersebut agak berkaitan langsung dengan proses

bisnis perusahaan. Sehingga diperlukan diferensiasi produk pada CV. RC dalam menjalankan bisnisnya agar dapat terus selalu berkembang maju.

4.3.5.3 Pertumbuhan Industri

Pada variabel pertumbuhan industri ini yang menjadi indikator penilaiannya adalah pertumbuhan industri yang naik turun. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya pada sub bab 4.5.2.1, bahwa pertumbuhan jumlah pesaing di industri yang sama pertumbuhan setiap tahunnya dari tahun 2013 sampai 2015 terbilang selalu naik namun nilai kenaikannya fluktuatif. Dan hasil dari analisa pembobotan, rangking, penilaian didapatkan bobot untuk variabel ini dengan angka "0,1", hal tersebut didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak CV. RC dan beberapa para pelaku industri yang bergerak di industri yang sama bahwa variabel ini keberadaannya dinilai tidak terlalu penting mengingat laju mayoritas perusahaan lebih memikirkan mengembangkan bisnisnya dibandingkan memikirkan pertumbuhan laju industri. Namun yang perlu digaris-bawahi adalah, walaupun keberadaan pertumbuhan industri ini dinilai beberapa pelaku industri tidak terlalu penting tetapi variabel ini pada kenyataannya dapat berdampak langsung terhadap proses kegiatan bisnis perusahaan. Seperti apabila jumlah pesaing selalu bertambah maka secara tidak langsung membuat persaingan semakin ketat dan dengan ketatnya persaingan maka lebih sulit pula untuk menjalani bisnisnya terkecuali apabila suatu perusahaan memiliki langkah-langkah ataupun strategi untuk menanggulangi permasalah tersebut.

4.3.5.4 Biaya Tetap

Pada variabel biaya tetap ini yang menjadi indikator adalah biaya tetap yang relatif tinggi. Dalam bisnis yang dijalankan oleh CV. RC diperlukan beberapa biaya yang sifatnya berubah-ubah, bervariabel, dan tetap. Seperti yang telah dijelaskan pada saat analisis *Business Model Canvas* di tabel 4.1, yang termasuk biaya tetap adalah biaya listrik dan air. Hal ini menjadi perhatian dalam industri yang dijalani oleh CV. RC karena dalam menjalani bisnis memerlukan listrik dan air, listrik dipergunakan untuk dapat mengoperasikan mesin-mesin konveksi dan air digunakan untuk membersihkan kain. Dan biaya yang dikeluarkan kebutuhan tersebut tidaklah sedikit. Karena dengan satu mesin konveksi saja membutuhkan daya listrik yang besar. Oleh karena itu pada analisis *Porter's Five Forces Model* pada variabel ini diberikan bobot dengan nilai 0,3 yang berarti tergolong penting keberadaannya dan hal tersebut pun terbilang berhubungan langsung dengan perusahaan.

4.3.5.5 Hambatan Keluar

Pada variabel hambatan keluar ini yang menjadi indikator penilaian adalah hambatan keluar dari industri dapat dikatakan tinggi. Berdasarkan hasil analisa lingkungan bisnis dan wawancara pada pihak CV. RC, pada saat ini probabilitas bagi suatu pelaku industri konveksi untuk keluar atau mengundurkan diri dari bisnis dapat dikatakan tinggi. Banyak faktor yang mempengaruhi keluarnya para pelaku industri konveksi diantaranya karena semakin ketatnya persaingan di dalam dunia bisnis ini, pengeluaran yang dirasa besar seperti biaya operasional,

perputaran uang dalam bisnis ini mayoritas lambat sehingga bagi yang memiliki modal yang kirang kan mengalami kendala mempertahankan bisnisnya, dan masih banyak faktor lainnya. Oleh karena itu sangat dibutuhkan strategi untuk menyiasati beberapa faktor masalah yang biasa dihadapi oleh para pelaku industri konveksi.

4.4 Analisis SWOT Pada CV. RC

Untuk dapat menentukan strategi bisnis pada CV. RC maka perlu dilakukan identifikasi dan analisis baik dari faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang dihadapi CV. RC. Hal tersebut dilakukan karena untuk dapat memperkuat argunemtasi pada tahap perencanaan strategi bisnis.

4.4.1 Parameter Analisis

Penggunaan parameter yang akan dijadikan pada analisis SWOT untuk langkah selanjutnya dalam proses menuju perencanaan strategi bisnis adalah berdasarkan variabel-variabel *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).

Tabel 4.15. Parameter Analisis SWOT pada CV. RC

No.	Variabel	Deskripsi
1	*Strength* (Kekuatan)	1. Kualitas produk yang terjaga. 2. Waktu pengerjaan produksi cepat. 3. Harga produk yang lebih murah

		dibandingkan para pesaingnya. 4. Memiliki saran dan prasarana untuk produksi. 5. Kemampuan mengolah sisa bahan kain. 6. Pengalaman dalam bisnis ini sejak 1978. 7. Lokasi bisnis yang strategis.
2	*Weakness* (Kelemahan)	1. Kurangnya jaringan dan proses bisnis yang efektif. 2. Masih menggunakan jasa pekerja lepas (*freelance*). 3. Data-data perusahaan yang belum terkomputerisasi. 4. Masih kurang modal untuk menjaga kestabilan perputaran uang perusahaan. 5. Belum mempunyai SDM desainer profesional. 6. Pengerjaan kegiatan sablon yang belum modern. 7. Kurangnya intensitas iklan dan promosi.
3	*Opportunities* (Peluang)	1. Pangsa pasar yang luas. 2. Berada di kota Bandung yang notabennya menjadi salah satu tujuan wisata belanja

		pakaian. 3. Selalu berkembang bisnis pakaian. 4. Perang pasar bebas MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) mendorong terjalin kerjasama sangat tinggi. 5. Pendapatan keuntungan yang tinggi. 6. Program dan kebijakan pemerintah untuk memajukan usaha rakyat.
4	*Threats* (Ancaman)	1. Jumlah pesaing yang relatif banyak ancaman masuknya pendatang baru. 2. Persaingan harga yang ketat. 3. Selalu berubahnya tren pakaian dalam kurun waktu yang tidak menentu. 4. Selalu dituntut untuk kreatif berinovasi dalam desain pakaian dan pemasaran produk. 5. Biaya operasional dan kebutuhan modal yang besar.

4.4.2 Penilaian Pada Analisis

Penilaian yang akan digunakan berdasarkan pada wawncara dan kepada pemilik dari CV. RC dan bagian peasaran yang ditujukan pada matriks IFDAS dan EFAS. Agar dapat mempermudah dalam menentukan nilai dari variabel dan

indikator yang dijadikan sebagai parameter pada tabel 4.15, maka dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1. Menetapkan variabel-variabel internal dan eksternal berdasarkan parameter yang telah dianalisa, adapun pemilihan 5 buah berdasarkan parameter pada masing-masing variabel adalah yang dianggap penting pada lingkungan internal dan eksternal.
2. Pemberian bobot pada setiap variabel sesuai dengan kepentingan daripada pengaruh variabel tersebut, pembobotan dinilai dari angka 0,0 (tidak penting) hingga angka 1 (sangat penting). Pemberian bobot ini dimaksudkan untuk dapat memberikan dampak terhadap variabel strategik. Pemberian bobot yang wajar dapat ditentukan dengan cara mendiskusikan variabel yang terkait. Jumlah bobot yang diberikan pada setiap variabel harus sama dengan 1.
3. Pemberian peringkat atau rangking dari niali hingga 4 kepada masing-masing variabel didasarkan kepada kondisi internal dan eksternal dari perusahaan yang bersangkutan khususnya variabel-variabel yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung. Cara penilaian adalah nilai 1 untuk sangat tidak berkaitan hingga nilai 4 untuk sangat berkaitan sekali.
4. Untuk memperoleh niali dari variabel-variabel tersebut maka dilakukan dengan cara mengalikan bobot dengan rangking. Dari nilai tersebut selanjutnya akan digunakan untuk mendapatkan penilaian pada posisi

kuadran SWOT yang dapat digunakan untuk mengetahui strategi yang akan difokuskan pada strategi bisnis.

5. Untuk menentukan total nilai dari IFAS maka dilakukan perhitungan hasil nilai *Strength* dikurangi dengan hasil nilai *Weakness* dan untuk menghitung total nilai EFAS maka dilakukan dengan cara hasil nilai *Opportunites* dikurangi dengan hasil nilai *Threats*.

4.4.3 Tahap Analisis

4.4.3.1 Matriks Identifikasi

Pada tahap analisis SOWT ini dilakukan identifikasi berdasarkan hasil analisa lingkungan bisnis dan wawancara pada CV. RC. Analisa yang dilakukan pada variabel-variabel berupa rencana yang dimilki berdasarkan metode SWOT yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (ancaman). Pada tabel 4.16 diklasifikasikan menjadi dua bagian yaitu IFAS (*Internal Factors Analysis Strategic*) yaitu *Strength* dan *Weakness*, dan EFAS (*External Factors Analysis Strategic*) yaitu *Opportunities* dan *Threats*. Berikut penjelasannya secara lengkap:

Tabel 4.16. Matriks Identifikasi SWOT CV. RC

IFAS / **EFAS**	***Strength***	***Weakness***
	1. Kualitas produk yang terjaga. 2. Waktu pengerjaan produksi cepat. 3. Harga produk yang lebih murah dibandingkan dengan para pesaingnya. 4. Memiliki sarana dan prasarana untuk produksi. 5. Kemampuan mengolah sisa bahan kain.	1. Kurangnya jaringan dan proses bisnis yang efektif. 2. Data-data perusahaan belum terkomputerisasi. 3. Masih kurangnya modal untuk menjaga kestabilan perputaran uang perusahaan. 4. Belum mempunyai SDM desainer profesional. 5. Kurangnya intensitas iklan

Opportunities	**SO**	**WO**
1. Pangsa pasar yang luas 2. Berada di kota Bandung yang notabennya menjadi salah satu tujuan wisata belanja pakaian. 3. Peran pasar bebas MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) mendorong terjalin kerjasama sangat tinggi. 4. Pendapatan keuntungan yang tinggi. 5. Program pemerintah untuk memajukan usaha rakyat	1. Selalu menjaga kualitas produk. 2. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. 3. Meningkatkan kualitas da kinerja saran dan prasarana untuk produksi. 4. Mengikuti seminar dan program-program usaha mikro dan makro pemerintah. 5. Menggunakan media teknologi untuk hal iklan dan promosi.	1. Memperluas jaringan bisnis. 2. Melakukan perubahan bertahap menggunakan data-data yang terkomputerisasi. 3. Memanfaatkan program KUR (Kredit Usaha Rakyat) dari pemerintah untuk menambah modal. 4. Menggunakan jasa SDM desainer profesional. 5. Menjaga hubungan dengan para konsumen.
Threats	**ST**	**WT**
1. Jumlah pesaing yang relatif banyak dan ancaman masuknya pendatang baru. 2. Persaingan harga yang ketat. 3. Selalu berubahnya tren pakaian dalam kurun waktu yang tidak menentu. 4. Selalu dituntut untuk kreatif berinovasi dalam desain pakaian dan pemasaran produk 5. Biaya operasional dan kebutuhan modal yang besar.	1. Melakukan pengembangan strategi bisnis. 2. Selalu mencari informasi terkini seputar pesaing bisnis. 3. Mengikuti perkembangan tren pakaian. 4. Mengembangkan dan melatih kreatifitas SDM. 5. Menjaga dan meningkatkan kualitas manajemen keuangan menjadi lebih baik.	1. Mengoptimalkan SDM yang dimiliki. 2. Memanfaatkan sarana dan prasarna yang dimiliki. 3. Menggunakan jasa media caetak dan para konsumen untuk promosi. 4. Melakukan pelatihan-pelatihan terkait penggunaan teknologi. 5. Melakukan penghematan biaya pengeluaran.

4.4.3.2 Matriks IFAS dan EFAS

Pada tahap analisis SWOT ini diklasifikasikan berdasarkan *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats*

(ancaman) ke dalam golongan yang termasuk pada internal dan eksternal dari CV. RC yang dianggap penting masing-masing 5 berdasarkan parameter yang telah diidentifikasikan. Dalam pengklasifikasian ini dibagi ke dalam matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Strategic*) dan EFAS (*External Factors Analysis Strategic*) serta dilakukan pula pembobotan, rangking, dan penilaian. Berikut adalah gambaran lebih rinci dari evaluasi kuadran SWOT.

Tabel 4.17. Matriks IFAS

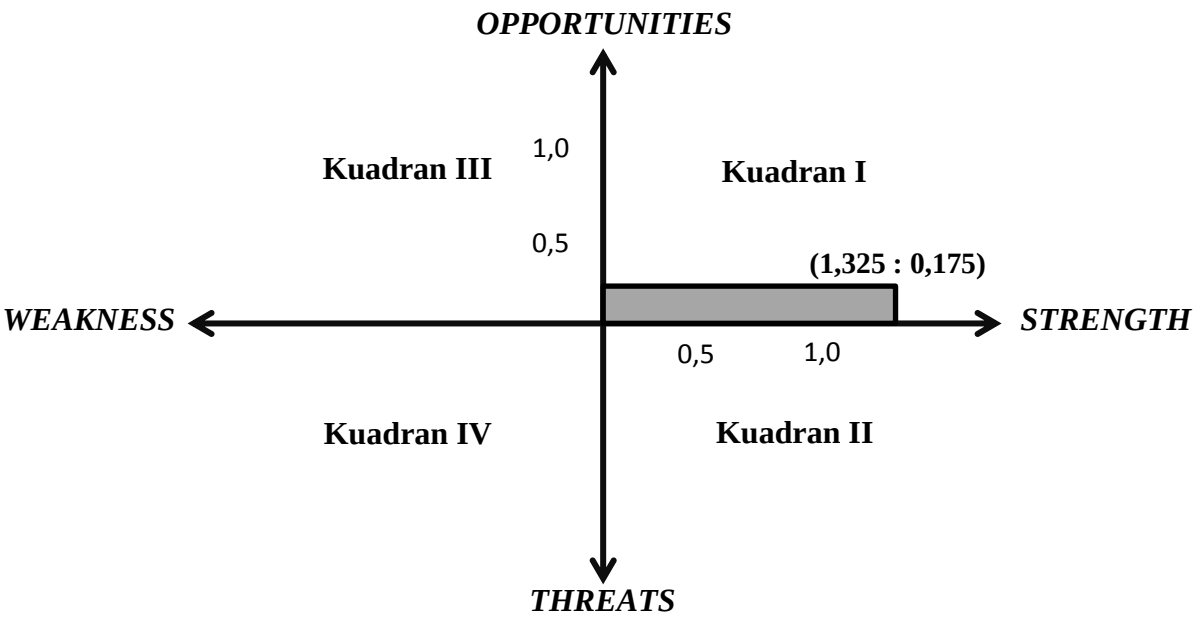
***Strength (*Kekuatan)**				
No.	**Deskripsi**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Kualitas produk yang terjaga	0,2	4	0,8
2	Waktu pengerjaan produksi cepat	0,2	4	0,8
3	Harga produk yang lebih murah dibandingkan para pesaingnaya.	0,05	2	0,1
4	Memiliki sarana dan prasarana untuk produksi	0,2	3	0,6
5	Kemampuan mengolah sisa bahan kain	0,025	3	0,075
Total Nilai *Strength* (Kekuatan)		**1**		**2,375**
***Weakness* (Kelemahan)**				
No.	**Deskripsi**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Kurangnya jaringan dan proses bisnis yang efektif	0,15	3	0,45
2	Data-data perusahaan belum terkomputerisasi	0,05	4	0,2
3	Masih kurangnya modal untuk menjaga kestabilan perputaran uang perusahaan.	0,05	4	0,2
4	Belum mempunyai SDM desainer profesional	0,025	2	0,05
5	Kurangnya intensitas iklan dan promosi	0,05	3	0,15
Total Nilai *Weakness* (Kelemahan		**1**		**1,05**
TOTAL NILAI IFAS				**1,325**

Tabel 4.17. Matriks EFAS

***Opportunites* (Peluang)**				
No.	**Deskripsi**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Pangsa pasar yang luas	0,15	2	0,3
2	Berada di kota Bandung yang notabennya menjadi salah satu tujuan belanja pakaian	0,025	2	0,05
3	Peran pasar bebas MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) mendorong terjalin kerjasama sangat tinggi	0,15	3	0,45
4	Pendapatan keuntungan yang tingg	0,2	4	0,8
5	Program dan kebijakan pemerintah untuk memajukan usaha rakyat	0,025	3	0,075
Total Nilai *Opportunities* (Peluang)		**1**		**1,675**
***Threats* (Ancaman)**				
No.	**Deskripsi**	**Bobot**	**Rangking**	**Nilai**
1	Jumlah pesaing yang relatif banyak dan ancaman masuknnya pendatang baru	0,15	3	0,45
2	Persaingan harga yang ketat	0,025	2	0,05
3	Selalu berubahnya tren pakaian dalam kurun waktu yang tidak menentu	0,025	2	0,05
4	Selalu dituntut untuk kreatif berinovasi dalam desain pakaian dan pemasaran produk	0,05	3	0,15
5	Biaya operasional dan kebutuhan modal yang besar	0,2	4	0,8
Total Nilai *Weakness* (Kelemahan		**1**		**1, 5**
TOTAL NILAI IFAS				**0,175**

4.4.3.3 Diagram SWOT

Setelah didpaata hasil nilai dari IFAS (1,325) pada tabel 4.16 dan hasil dari EFAS (0,175) pada tabel 4.17, maka dapat ditarik kesimpulan melalui diagram SWOT untuk dapat mengetahui posisi relatif daro CV. RC yang diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.4. Diagram SWOT CV. RC

Berdasarkan hasil penilaian tersebut menghasilkan koordinat (1,35 : 0,175) dan berada di kuadran I yang berarti situasi tersebut menguntungkan CV. RC. Hal tersebut dikatakan demikian karena pada kuadran ini menandakan perusahaan tersebut memiliki *Opportunities* (peluang dan *Strength* (kekuatan) yang dapat memandfaatkan peluang yang ada. Penentuan strategi yang tepat diterapkan dalam kondisi ini adalah dengan melakukan dukunga kebijakan pertumbuhan yang agresif.

4.4.4 Hasil Analisis SWOT Pada CV. RC

Berdasarkan diagram SWOT yang telah digambarkan pada gambar 4.4 maka disimpulkan bahwa posisi relatif dari CV. RC terletak pada Kuadran I yang berarti berada pada koordinat Strategi Agresif sehingga untuk penentuan strategi selanjutnya adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif sesuai dengan dasar pijak analisis SWOT di BAB II pada gambar 2.3. Kuadran I atau pada Strategi Agresif merupakan posisi untuk menentukan langkah strategi yang diambil berdasarkan hasil koordinat analisis IFAS dan EFAS yang berarti, memanfaatkan *Opportunities* (Peluang) dan *Strength* (Kekuatan) yang ada. Berdasarkan matriks identifikasi SWOT yang telah dilakukan sebelumnya pada tabel 4.16 maka untuk Strategi Agresif ini adalah SO (*Strength – Opportunitites*) yaitu:

1. Selalu menjaga kualitas produk.
2. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki.
3. Meningkatkan kualitas dan kinerja sarana dan prasarana untuk produksi.
4. Mengikuti seminar dan program-program usaha mikro dan makro pemerintah.
5. Menggunakan media teknologi untuk hal iklan dan promosi.

4.4.5 Identifikasi Hasil Analisis SWOT Pada CV. RC

Analisis SWOT digunakan untuk dapat menganalisis proses bisnis yang ada di CV. RC serta untuk mendapatkan hasil analisis yang kuat karena telah dilakukan identifikasi dan anlisis menggunakan BMC dan Porter pada

sebelumnya. Pada analisis SWOT ini dilakukan idnetifikasi berupa matriks berdasarkan variabel internal (*Strength* atau kekuatan dan *Weakness* atau kelemahan) dan eksternal (*Opportunities* atau peluang dan *Threats* atau ancaman). Dalam penentuan klasifikasi berdasarkan variabel internal dan eksternal telah dijelaskan pada tabel 4.18 yang masing0masing berjumlah 5 di setiap variabel. Hasil dari analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (Kekuatan)
    a. Kualitas produk yang terjaga.
    b. Waktu pengerjaan produksi cepat.
    c. Harga produk yang lebih murah dibandingkan para pesaingnya.
    d. Memiliki sarana dan prasarana produksi.
    e. Kemampuan mengolah sisa bahan kain.
2. *Weakness* (Kelemahan)
    a. Kurangnya jaringan dan proses bisnis yang efektif.
    b. Data-data perusahaan belum terkomputerisasi.
    c. Masih kurangnya modal untuk menjaga kestabilan perputaran uang perusahan.
    d. Belum mempunyai SDM desainer yang profesional.
    e. Kurangnya intensitas iklan dan promosi.
3. *Opportunities* (Peluang)
    a. Pangsa pasar yang luas.
    b. Berada di kota Bandung yang notabennya menjadi salah satu tujuan wisata belanja pakaian.

c. Peran pasar bebas MEA (Masyarakat Eknomi Asean) mendorong terjalin kerjasama sangat tinggi.
d. Pendapatan keuntungan yang tinggi.
e. Program dan kebujakan pemerintah untuk memajukan usaha rakyat.

4. *Threats* (Ancaman)
   a. Jumlah pesaing yang relatif banyak dan ancaman masuknya pendatang baru.
   b. Persaingan harga yang ketat.
   c. Selalu berubahnya tren pakaian dalam kurun waktu yang tidak menentu.
   d. Selalu dituntut untuk kreatif berinovasi dalam desain pakaian dan pemasaran produk.
   e. Biaya operasional dan kebutuhan modal yang besar.

Hasil analisis tersebut didapatkan berdasarkan hasil analisis lingkungan dan wawancara pada CV. RC serta penentuan 5 variabel diambil yang memiliki kedudukan penting menurut sudut pandang perusahaan. Setelah mengetahui juga telah ditentukan 5 variabel paling penting pada CV. RC maka selanjutnya adalah dilakukan penilaian berdasarkan variabel-variabel tersebut.

Penilaian yang sudah dilakukan digambarkan dengan menggunakan matriks IFAS dan matriks EFAS yang masing-masing pada tabel 4.16 dan tabel 4.17, dengan melakukan perhitungan pembobotan, menetapkan rangking, dan hasil penilaian yang didasarkan 5 variabel yang telah ditentukan sebelumnya.

Tabel 4.19. Hasil Matriks IFAS dan EFAS

IFAS (*Internal Factors Analysis Strategic*)	
Strength	2,375
Weakness	1,05
Total IFAS	**1,325**
EFAS (*External Factors Analysis Strategic*)	
Opportunities	1,675
Threats	1,5
Total EFAS	**0,175**

Berdasarkan perhitungan dari pembobotan dan rangking pada matriks IFAS dan EFAS pada tabel 4.6 dan 4.17 maka diperjelas dengan kesimpulan penilaian pada tabel 4.19. Hasil yang didapat yaitu IFAS dengan nilai 1,325 dan EFAS dengan nilai 0,175. Lalu langkah selanjutnya adalah dengan mengimplementasikan hasil yang didapat dari matriks tersebut ke dalam diagram SWOT untuk dapat mengetahui memasuki pada kuadran yang mana. Berdasarkan pada gambar 2.3 dasar pijak dalam analisis SWOT, penentuan kuadran berguna untuk memetakan strategi berdasarkan *Strength, Weakness, Opportunities,* dan *Threats*. Untuk dapat melihat hasil digram SWOT pad CV. RC dapat dilihat pada gambar 4.4. Pada gambar tersebut ditentukan berdasarkan koordinat dari IFAS dan EFAS yaitu (1,325 : 0,175). Langkah selanjutnya dalam analisis SWOT pada CV. RC ini adaah dengan melakukan identifikasi matriks pada masing-masing kuadran untuk dapat memudahkan dalam memetakan strategi. Pada tabel 4.16 dijelaskan bahwa

beberapa strategi berdasarkan IFAS dan EFAS. Berdasarkan gambar 4.4 maka didapatkan hasil koordinat pada kuadran I yang merupakan area dari *Strength* dan *Opportunites,* yang berarti strategi yang tepat adalah dengan melakukan dukungan kebijakan pertumbuhan bisnis yang agresif dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah rincian dari hasil matriks identifikasi dan matriks IFAS dan EFAS di CV. RC.

1. Strategi SO (*Strength- Opportunities*) **Strategi Agresif**
    a. Selalu menjaga kualitas produk.
    b. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki.
    c. Meningkatkan kualitas dan kinerja sarana dan prasarana untuk produksi.
    d. Mengikuti seminar dan program-program usaha mikro dan makro pemerintah.
    e. Menggunakan media teknologi untuk iklan dan promosi.
2. Strategi WO (*Weakness - Opportunities*) **Strategi *Turn Around***
    a. Memperluas jaringan bisnis.
    b. Melakukan perubahan bertahap menggunakan data-data yang terkomputerisasi.
    c. Memanfaatkan program KUR (Kredit Usaha Rakyat) dari pemerintah untuk menambah modal.
    d. Menggunakan jasa SDM desainer profesional.
    e. Menjaga hubungan dengan para konsumen.
3. Strategi ST (*Strength - Threats*) **Strategi Diversivikasi**

a. Melakukan pengembangan strategi bisnis.
b. Selalu mencari informasi terkini seputar pesaing bisnis.
c. Mengikuti perkembangan tren pakaian.
d. Mengembangkan dan melatih kreatifitas SDM.
e. Menjaga dan meningkatkan kualitas manajemen keuangan lebih baik.

4. Strategi WT (*Weakness - Threats*) **Strategi Defensif**
    a. Mengoptimalkan SDM yang dimiliki.
    b. Memanfaatkan sarana dan prasaran yang dimiliki.
    c. Menggunakan jasa media cetak dan para konsumen untuk promosi.
    d. Melakukan pelatihan-pelatihan terkait penggunaan teknologi.
    e. Melakukan penghematan biaya pengeluaran.

4.5 Analisis Lingkungan SI/IT Pada CV. RC

Pada analisis lingkungan SI/IT dilakukan proses identifikasi SI/IT yang sudah diterapkan baik dari sisi lingkungan internal maupun eksternal dari CV. RC.

4.5.1 Analisis Lingkungan Internal SI/IT

Analisis lingkungan internal SI/IT pada CV. RC dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang infrastruktur yang sudah ada pada CV. RC. Berdasarkan analisa yang telah dilakukan pad sisi SI/IT di lingkungan internal CV.RC, disimpulkan masih belum sepenuhnya menggunakan teknologi dalam menjalankan proses bisnisnya. Adapun analisis ini dilakukan untuk digunakan sebagai dasar

pertimbangan dalam perencaaan strategis internal SI/IT. Hasil analisa akan dijelaskan secara rinci di bawah ini:

Tabel 4.20. Perangkat Keras Pada CV. RC

SPESIFIKASI PERANGKAT KERAS	
KOMPONEN	**KETERANGAN**
Processor	3,1 Ghz
RAM	8 Gb
Harddisk	1 Tb
VGA	1 Tb

Berdasarkan hasil analisa lingkungan internal SI/IT dan wawancara pada pihak CV. RC didapatkan spesifikasi komputer yang ada pada tabel 4.20 di atas. Komputer yang ada digunakan untuk melakukan kegiatan-kegiatan operasional yang berhubungan dengan proses bisnis seperti membuat surat perjanjian, memasukan desain pakaian konsumen, dan memanipulasi desain pakaian. Walaupun kondisi saat ini sudah banyak perusahaan yang menggunakan teknologi namun belum diikuti sepenuhnya oleh CV. RC, maka dari itu yang menjadi perhatian untuk dilakukan analisis selanjutnya dengan menerapkan analisis McFarlan *Strategic Grid* sehingga dapat memetakan SI/IT yang sudah diterapkan pada CV. RC yang berguna pula untuk membantu dalam menentukan strategi SI/IT. Hasil analisis menggunakan McFarlan *Strategic Grid* akan dijelaskan pada tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21. McFarlan *Strategic Grid* pada CV. RC

Strategic	***High Potential***
-	-
Aplikasi penunjang data operasional. Aplikasi manipulasi gambar	*Website* intranet CV. RC. * *Website* CV. RC. *
Key Operational	***Support***

**) Masih dalam tahap pembuatan*

Berdasarkan tabel 4.21 dapat dilihat bahwa CV. RC masih belum menggunakan SI/IT dalam proses bisnisnya. Hal yang baru dilakukan dengan menggunakan SI/IT hanya pembuatan *website* baik untuk umum ataupun *website* untuk ruang lingkup CV. RC dan itu pun masih dalam tahap pembuatan. Sedangkan untuk mendukung kegiatan operasional, menggunakan aplikasi untuk pembuatan surat-surat seperti surat perjanjian konsumen. Aplikasi manipulasi gambar merupakan aplikasi untuk manipulasi data berupa gambar yang digunakan oleh CV. RC utnuk memanipulasi gambar desain pesanan dari konsumen.

4.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal SI/IT

Analisis lingkungan eksternal SI/IT pada CV. RC dilakukan untuk dapat memperoleh gambaran secara umum tentang perkembangan SI/IT saat ini pada industri bisnis yang dimasuki oleh CV. RC. Berikut ini beberapa tren dari perkembangan dunia seputar SI/IT. Aplikasi Sistem Informasi dan *Mobile Application* merupakan salah satu tren dari sistem informasi dan teknologi informasi yang berkembang saat ini. Aplikasi sistem informasi biasanya dgunakan

bagi perusahaan-perusahaan tak terkecual perusahaan yang bergerak di bidang industri konveksi atau tkestil dan juga toko-toko pakaian. Aplikasi ini dapat berbasi *desktop, website,* dan *mobile application*. Dari masing-masing basis tersebut memiliki kelebihan masing-masing. Perusahaan yang menggunakan *desktop* biasanya lebih berorientasi kepada kebutuhan operasional perusahaan secara internal karena untuk mengaksesnya dapat cepat tidak tergantung koneksi internet. Kelebihan lain yag didapat adalah dengan menggunakan sistem informasi berbasis aplikasi *desktop* adalah keamanan data lebih terjaga karena ruang lingkupnya hanya sebatas internal perusahaan.

Perusahaan yang memilih aplikasi yang berbasi *website* dan *mobile application* dalam menunjang proses bisnisnya dikarenak a akan kebutuhan dari perusahaan yang dituntut mobilitas yang tinggi, sehingga membangun aplikasi berbasi *website* dan atau *mobile application* yang dapat diakses dimanapun. Disamping kelebihan akan penggunaan bagi yang dituntut mobilitas tinggi, instalasinya pun menjadi bahwa pertimbangan lainnya. *Website* dapat diakses tanpa harus menginstal aplikasi terlebih dahulu sehingga dalam implementasinya ini lehbih praktis. Kelebihan *mobile application* juga tidak kalah praktis dalam implementasinya karena pada umumnya masyarakat pada saat ini sudah memilikiu *smartphone* sehingga dengan menggunakan *mobile application* bagi suatu perusahaan dapat dikatakan tepat karena dapat langsung diakses oleh masyarakat umum melalui *smartphone*.

Security atau kemanan menjadi perhatian bagi banyak perusahaan, hal ini dikarenakn mulai semakin bertambahnya kebutuhan akan infomrasi sehingga

banyak perusahaan yang sangat menjaga data-data atau informasi dari perusahaannya. Saat ini penggunaan teknolog seperti VPN (*Virtual Private Network*) untuk membangun dan mengamankan suatu *private network* secara *virtual* melalu internet, implementasi *firewall* sebagai pengaman jaringan, penggunaan teknik kriptografi untuk aplikasi *secure e-mail* dan teknologi sertifikat digital pada *public key infrastructure* juga sudah banyak digunakan dalam melakukan pengiriman dara pada media internet untuk menja keamanan data yang dikirimnya. Adapun perkiraan perkembangan seputar IT menurut Gartner pada Symposium GartnerIT Expo di Orlando 16 - 20 Oktober tahun 2016 bahwa pada tahun 2017 terdapat 10 tren teknologi yang paling berpengaruh di dunia (berdasarkan *press release* tentang *Top 10 Strategic Technology Trends For 2017*), yakni sebagai berikut:

1. *AI and Advance Machine Learning*
2. *Intelligent Apps*
3. *Intelligent Things*
4. *Virtual and Augmented Reality*
5. *Digital Twin*
6. *Blockchain and Distributed Ledgers*
7. *Conversational System*
8. *Mesh App and Service Architecture*
9. *Digital Technology Platforms*
10. *Adaptive Security Architecture*

4.6 Perancangan Strategi Bisnis dan SI/IT Pada CV. RC

Perancangan strategi bisnis diperlukan pada suatu proses bisnis karena untuk dapat menentukan strategi dalam bisnis diperlukan identifikasi dan analisis permasalahan yang dihadapi lalu selanjutnya dilakukan perancangan untuk dapat menentukan strategi bsinis yang akan diimplementasi. Pada perancangan strategi bisns yang akan dilakukan berdasarkan hasil dari analisis yang telah dilakukan sebelumnya yaitu menggunakan analisis *Business Model Canvas* (BMC), *Porter's Five Forces Model*, dan SWOT, Sedangkan pada perancangan strategi SI/IT berdasarkan hasil dari analisis yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan analisis dari lingkungan internal SI/IT menggunakan *McFarlan Strategic Grid* dan lingkungan eksternal SI/IT berdasarkan perkembangan tren teknologi pada saat ini. Oleh karena itu untuk dapat melakukan perancangan strategi bisnis dan SI/IT pada CV. RC maka diperlukan identifikasi berdasarkan dari hasil-hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya.

4.6.1 Identifikasi Solusi Bisnis

Pada identifikasi solusi bisnis ini akan dilakukan identifikasi berdasarkan hasil-hasil dari setiap analisis yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya di CV. RC. Untuk mendapatkan hasil usulan strategi yang optimal maka diperlukan identifikasi solusi berdasarkan beberapa metode yang sudah dilakukan pada penelitian ini dengan merujuk pula kepada visi dan misi perusahaan yang telah dijelaskan pada bab III.

4.6.1.1 Identifikasi Solusi Berdasarkan BMC

Pada identifikasi solusi ini, untuk dapat memetakan bisnis pada CV. RC maka dilakukan analisis menggunakan BMC yang telah dilakukan seperti yang tleah dijelaskan sebelumnya. Pada tabel 4.22 dijabarkan mengenai keterkaitan hasil analisis BM dengan visi dan misi dari CV. RC.

Tabel 4.22. Identifikasi Solusi Berdasarkan Analisis BMC

Target Pencapaian		*Business Model Canvas (BMC)*	Penjelasan
Visi	Menjadi salah satu perusahaan garmen berskala internasional dengan cara memberikan pelayanan terbaik bagi semua pelanggan kami dengan mempertahankan kualitas barang dan ketepatan waktu.	***Key Activities*** Memperluas jaringan untuk memproduksi skala besar baik nasional ataupun internasional. ***Channels*** 1. *Website* dan jejaring sosial atau *sosial media*. 2. Membanguna distro atau toko pakaian. 3. Menitipkan barang pada perusahaan *retail* besar.	Untuk mencapai target visi perusahaan maka berdasarkan analisis BMC yang sudah dilakaukan terdapat 2 blok yang sinkornisasi yaitu pada blok *Key Activities* dan *Channels*. Pada *Key Activities* memperluas jaringan bisnis untuk dapat mendistribusikan produk dari CV. RC baik yang sifatnya nasional dan internasional. Dan cara yang digunakan adalah pada blok *Channels* yaitu dengan memanfaatkan teknologi seperti *website* dan sosial media. Membangun distro atau toko pakaian da menitipkan barang pada *retail* besar.
Misi	Memberikan kepuasan kepada konsumen dengan cara mengutamakan kualitas dan kuantitas Menjalin hubungan yang harmoni dan menjaga kepercayaan konsumen	***Customer Relationships*** 1. Memberikan kepuasan konsumen dari sisi kualitas dan kuantitas. 2. Menjaga kepercayaan konsumen. 3. Membuat *event* pada waktu tertentu dengan memberikan diskon-diskon tertentu.	Pada blok *Customer Relationships* dapat memenuhi target misis CV. RC yang pertama. Secara garis besar misi dari CV. RC yang pertama dan kedua adalah membangun hubungan dengan kosnumen dengan cara memperhatikan kualitas dan kuantitias produknya serta menjaga kepercayaannya. Pada blok ini mnejelaskan untuk membangun hubungan dengan memberikan kepuasan konsumen pada kualitas dan kuantitas produk, menjaga kepercayaan konsumen, serta memberikan diskon-diskon pada waktu tertentu yang hal semua itu untuk menarik dan menjaga hubungan dengan konsumen.
	Mensejahterakan para karyawan sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas	***Revenue Streams*** 1. Dari pemesanan konsumen 2. Penjualan barang-barang	Target dari misi CV. RC yang ketiga ini dapat dipenuhi dengan blok *Revenue Streams*. Karena apabila CV. RC berfokus kepada misis maka akan mengedepankan blok ini yang berisi pendapatan berasal dari pemesanan konsumen dan penjualan barang-barang maka akan menjaga kesejahteraan karyawan karena produk yang dihasilkannya pun akan berkualitas.
	Memperluas jaringan perusahaan menjadi skala yang lebih besar.	***Key Activities*** Memperluas jaringan untuk memproduksi skala besar baik nasional ataupun internasional. ***Channels*** 1. *Website* dan jejaring sosial atau *sosial media*. 2. Membanguna distro atau toko pakaian. 3. Menitipkan barang pada perusahaan *retail* besar.	Untuk mencapai target misi keempat ini blok yang tepat adalah sama dengan blok pada visi CV. RC yaitu *Key Activities* dan *Channels* karena misi yang keempat ini terbilang tidak jauh dengan visi yaitu memperluas jaringan perusahaan menjadi skla yang lebih besar.

4.6.1.2 Identifikasi Solusi Berdasarkan Porter

Penggunaan analisis Porter pada penelitian ini berguna untuk alat bantu keputusan untuk menentukan strategi bisnis pada CV. RV. Hasil analisis Porter telah dilakukan pada penelitian ini dan telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya pad atabel 4.3. Untuk dapat menentukan langkah selanjutnya yakni menentukan strategi bisnis maka diperlukan untuk melakukan identifikasi solusi terlebih dahulu, berikut penjelasannya.

Tabel 4.23. Identifikasi Solusi Berdasarkan Analisis Porter

Target Pencapaian		*Porter's Five Forces Model*	Penjelasan
Visi	Menjadi salah satu perusahaan garmen berkala internasional dengan cara memberikan pelayanan terbaik bagi semua pelanggan kami dengan mempertahankan kualitas barang dan ketepatan waktu.	**(Persaingan Industri Sama)** Diferensiasi Produk **(Kekuatan Pembeli)** Biaya beralih ke produk lain	Untuk dapat mencapai target visi perusahaan CV. RC maka diperlukan diferensiasi produk. Dengan adanya pembedaan suatu produk dengan yang lainnya akan membuat konsumen mudah mengingat. Serta mempertimbangkan para pembeli untuk mensiasati beralih ke produk lain berdasarkan biaya yang dikeluarkan.
Misi	Memberikan kepuasan kepada kosnumen dengan cara mengutamakan kualitas dan kuantitas.	**(Persaingan Industri Sama)** Diferensiasi Produk **(Kekuatan Pembeli)** Biaya beralih ke produk lain	Hampir sama dengan target pencapaian visi CV. RC karena pada dasarnya apabila perusahaan memperhatikan kualitas dari produk dan adanya kemungkinan konsumen untuk beralih maka secara tidak langsung akan membuat perusahaan akan menjaga kualitas dan kuantitas serta kepuasan konsumennya.
	Menjalin hubungan yang harmonis dan menjaga kepercayaan konsumen.	**(Kekuatan Pembeli)** 1. Informasi produk 2. Biaya beralih ke produk lain	Beberapa hal yang dapat menjaga hubungan dengan konsumen pada CV. RC yaitu dengan cara memberikan kemudahan kepada para konsumen informasi produk dari CV. RC dan selalu

			memperhatikan beralihnya produk serta mencari solusi terhadap keinginan beralih dari konsumen
	Mensejahterakan para karyawan sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas.	**(Persaingan Industri Sama)** 1. Jumlah pesaing 2. Hambatan keluar	Salah satu cara untuk menjaga kesejahteraan karywan adalah dengan melihat aspek jumlah pesaing dan hambatan keluar karena dalam dunia konveksi tidak jarang karyawan beralih ke industri pesaing. Dan tingginya tingkat keluar yang dilakuaknoleh para pelaku industri. Oleh karena itu dengan mewaspadai pesaing dan hambatan keluar dapat membuat CV. RC menjaga kesejahteraan karyawan.
	Memperluas jaringan perusahaan menjadi skala yang lebih besar.	**(Persaingan Industri Sama)** Diferensiasi Produk **(Kekuatan Pembeli)** Biaya beralih ke produk lain	Untuk dapat memperluas jaringan perusahaan yang perlu dilakukan adalah dengan menciptakan diferensiasi produk dan selalu memperhatiakn kekuatan konsumen untuk dapat beralih ke produk lain berdasarkan biaya yang dikeluarkan.

4.6.1.3 Identifikasi Solusi Berdasarkan SWOT

Penggunaan analisis SWOT pada identifikasi solusi pada penelitian ini merupakan bagian terakhir dari identifikasi solusi bisnis di CV. RC. Pada sub bab sebelumnya telah dijelaskan mengenai analisis yang telah dilakukan dengan matriks IFAS dan EFAS, diagram SWOT, dan matriks identifikasi SWOT. Pada tabel 4.24. akan dijelaskan identifikasi solusi pada penelitian ini berdasarkan analisis SWOT.

Tabel 4.24. Identifikasi Solusi Berdasarkan Analisis SWOT

Target Pencapaian		*SWOT*	Penjelasan
Visi	Menjadi salah satu perusahaan garmen berskala internasional dengan cara memberikan pelayanan terbaik bagi semua pelanggan kami dengan mempertahankan kualitas barang dan ketepatan waktu.	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Selalu menjaga kualitas produk 2. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. 3. Meningkatkan kualitas dan kinerja sara dan prasarana untuk produksi. 4. Menggunakan media teknologi untuk iklan dan promosi.	Untuk dapat mengejar target pencapaian visi dari CV. RC banyak cara berdasarkan analisis SWOT yaitu dengan strategi-strategi pada kolom sebelah kiri. Menjaga kualitas produk serta meningkatkan kualitas dan kinerja saran dan prasaran untuk produksi mendapatkan suatu nilai untuk pelayanan yang baik terhadap kosnumen dan untuk dapat menjadi berskala internasional maka dapat dipastikan untuk menggunakan media teknologi untuk iklan dan promosi produk ataupun perusahaan serta dilakukan perluasan bisnis dan pengembangan strategi bisnis.
Misi	Memberikan kepuasan kepada konsumen dengan cara mengutamakan kualitas dan kuantitas Menjalin hubungan yang harmoni dan menjaga kepercayaan konsumen	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Selalu menjaga kualitas produk 2. Meningkatkan kualitas dan kinerja sara dan prasarana untuk produksi. 3. Menjaga hubungan dengan para konsumen	Untuk dapat memenbuhi target misi pertama dan kedua pada CV. RC yang secara garis besar mengutamakan konsumen dengan menjaga kepercayaan , kualitasm dan kuantitas dari produk. Dengan menggunakan strategi SO dapat memnuhi misi pertama dan kedua karena sejalan dengan hasil analisis yang telah diidentifikasikan.
	Mensejahterakan para karyawan sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. 2. Mengikuti seminar dan program-program usaha mikro dan makro pemerintah. **Strategi ST (*Strength – Threats*)** 1. Melakukan pengembangan strategi bisnis. 2. Mengembangkan dan melatih kreatifitas SDM.	Dengan melibatkan kesejahteraan karyawan maka hasil yang didapatpun akan maksimal. Strategi SO dan ST dirasa tepat karena dengan meningkatkan kualitas, mengembangkan dan melatih kreatifitas karyawan akan membuat karyawan tersebut semakin berpengalaman dan percaya diri serta mendapat penliaian lebih karena keberadaannya dianggap penting bagi perusahaan.
	Memperluas jaringan perusahaan menjadi skala yang lebih besar.	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Selalu menjaga kualitas produk 2. Meningkatkan kualitas dan kinerja sara dan prasarana untuk produksi. 3. Menggunakan media teknologi untuk iklan dan promosi.	Mengembangkan bisnis merupakan hampir semua tujuan dari perusahaan oleh karena itu diperlukan strategi dari SO dan WO untu CV. RC yang berguna untuk memenuhi misi keempat dan juga visi dari CV. RC

		Strategi WO (*Weakness – Opportunities*) 1. Memperluas jaringan bisnis. 2. Menjaga hubungan dengan para konsumen.	

4.6.2 Identifikasi Solusi SI/IT

Untuk mengembangkan bisnis dari CV. RC sesuai dengan visi dan misi perusahaan, tidak dapat dipungkiri diharusakan untuk memanfaatkan teknologi dalam proses bisnisnya. Seperti yang sudah dijelaskan pada latar belakang di Bab I pada penelitian ini bahwa keberadaan teknologi dalam industri konveksi dan toko pakaian sangat penting keberadaannya. Pada tabel 4.25 akan dijabarkan mengenai idnetifikasi solusi SI/IT berdasarkan lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Tabel 4.25. Identifikasi Solusi SI/IT Berdasarkan Lingkungan Internal dan Eksternal

Target Pencapaian		Solusi SI/IT
Visi	Menjadi salah satu perusahaan garmen berkala internasional dengan cara memberikan pelayanan terbaik bagi semua pelanggan kami dengan mempertahankan kualitas barang dan ketepatan waktu.	1. *Website* CV. RC 2. SI POS (*Point Of Sale*) 3. SI Pergudangan 4. SI *Customer Management* 5. SI Keuangan 6. Media Sosial
Misi	Memberikan kepuasan kepada kosnumen dengan cara mengutamakan kualitas dan kuantitas.	1. *Website* CV. RC 2. SI POS (*Point Of Sale*) *3.* SI *Customer Management*
	Menjalin hubungan yang harmonis dan menjaga kepercayaan konsumen.	*Website* CV. RC
	Mensejahterakan para karyawan sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas.	SI *Employee Management*
	Memperluas jaringan perusahaan menjadi skala yang lebih besar.	1. *Website* CV. RC 2. SI POS (*Point Of Sale*) 3. Media Sosial

Identifikasi solusi pada SI/IT yang telah dilakukan pada penelitian ini terdapat beberapa solusi untuk dapat menentukan keputusan strategi SI/IT pada CV. RC berdasarkan visi dan misi perusahaan. Berikut ini penjelasan masing-masing dari sistem informasi yang telah diidentifikasikan, yaitu:

1. *Website* CV. RC

   Pembangunan *website* pad CV. RC termasuk ke dalam salah satu solusi SI/IT untuk mencapai baik visi maupun misi perusahaan. Manfaat yang didapat dengan pembangunan *website* ini adalah disamping untuk memperkenalkan perusahaan maupun produk perusahaan di seluruh dunia yaitu untuk memperluas jaringan bisnis, menjalin hubungan dengan masyarakat luas, memberikan kemudahan informasi bagi para konsumen dan juga dapat membuat citra perusahaan yang profesional.

2. Sistem Informasi POS (*Point Of Sale*)

   Sistem informasi ini merupakan sistem yang digunakan khusus pada program aplikasi untuk dapat mempermudah transaksi penjualan. Pada saat ini POS terbagi menjadi dua yaitu sistem POS konvensional yang pada dasarnya merupakan sebuah aplikasi yang diharuskan untuk diinstalkan ke sebuah komputer untuk dapat mengaplikasikannya dan POS yang berbasis *colud* yang mengandalkan koneksi internet untuk pengaplikasiannya serta dapat pula yang diakses secara *mobile*.

3. Sistem Informasi Pergudangan

Mengetahui persediaan barang dalam industri ini sangat penting keberadaannya karena dengan mengetahui persediaan barang maka produktifitas perusahaan dapat terjaga. Apabila persediaan barang jumlahnya tinggal sedikit & perusahaan mengetahuinya maka sebelum persediaan barang tersebut habis maka pihak perusahaan akan melakukan pembelian barang untuk tetap menjaga produksi terus berjalan. Dengan begitu waktupun tidak terbuang. Oleh karena itu diperlukan sistem informasi ini dalam proses bisnis CV. RC

4. Sistem Informasi *Customer Management*

   Tidak dapat dipungkiri konsumen merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu bisnis. Dengan kita menjaga hubungan kita dengan konsumen maka keberadaan perusahaan dalam bisnis pun dapat selalu terjaga. Sehingga untuk meningkatkan hubungan yang baik dengan para konsumen diperlukan beberapa cara ataupun strategi perusahaan untuk mennetukan keputusan> Dengan memanfaatkan sistem informasi ini perusahaan akan mengetahui kebutuhan konsumen apa saja baik dengan menggunakan penilaian angket lalu dimasukan ke dalam *database* konsumen untuk dilakukan penggalian data tersebut. Dapat pula dilakukan dengan menyimpan data-data probadi konsumen yang umum seperti tanggal lahir untuk memberikan perhatian secara khusus terhadap konsumen.

5. Sistem Informasi *Employee Management*

   Salah satu misi dari CV. RC adalah mensejahterakan para karyawan demi menjaga untuk dapat memproduksikan produk yang berkualitas. Apabila

ditinjau pad aSI/IT maka dengan menggunakan sistem infomrasi *employee management* dirasa tepat. Dalam sistem informasi ini terdapat pula seperti sistem absensi, *knowledge management*, dan juga kebutuhan karyawan. Dengan membuat setiap individu menjadi lebih baik secara pribadi dan tim maka secara tidak langsung dapat mensejahterkan karyawan tersebut. Hal lainnya adlah dengan adanya *knowledge management* karena dengan adanya pengetahuan yang terstruktur dengan baik maka perusahaan akan mudah untuk dapat menggunakannya kemabli, manfaat lainnya adalah perusahaan mendapatkan aset perihal pengetahuan tersebut dengan begitu perusahaan mengetahui langkah apa yang harus dilakukan untuk menentukan keputusan mensejahterakan karyawannya.

6. Sistem Informasi Keuangan

   Untuk dapat menciptakan bisnis yang efektif dan efisien serta untuk mencapai target visi dari CV. RC maka diperlukan sistem informasi keuangan untuk dapat mengelola dan mengatur pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Manfaat lain adalah dengan adanya sistem informasi ini perusahaan dapat membedakan dan memisahkan antara pendapatan perusahaan dan endapatan pribadi.

7. Media Sosial

   Pemanfaatn keberadaan dan kemajuan dari media sosial pun dapat membantu untuk mencapai visi dan misis dari CV. RC. Saat ini sudah banyak sekali contoh perusahaan yang semakin berkembang dengan memanfaatkan kemajuan teknologi di bidang sosial media ini. Disamping

dapat mengembangkan dalam area nasional maupun dalam area internasional. Salah satu manfaat lainnya dari media sosial ini adalah karena gratis, untuk dapat membuat akun media sosial di situ-situs media sosial hingga saat ini gratis sehingga menjadi pilihan para perusahaan untuk memperkenalkan produk dan perusahaan melalui media sosial. Kemudahan untuk menyebarkan informasi dengan menggunakan media sosial pun menjadi keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Namun yang perlu dierphatikan dari media sosial ini adalah disamping memiliki berbagai kelebihan, mempunyai pula kekurangan seperti mudah tersebarnya informasi-informasi yang dinilai tanpa bukti atau bahkan hingga menjadi bentuk provokasi terhadap perusahaan tertentu dengan tersebarnya informasi yang tidak bertanggung jawab.

4.6.3 Usulan Strategi Bisnis Mendatang

Setelah dilakukan identifikasi lingkungan bisnis, analisis bisnis pada CV. RC dengan menggunakan 3 metode (*Business Model Canvas* (BMC), *Porter's Five Forces Model*, dan SWOT), analisis lingkungan SI/IT baik sisiinternal maupun eksternal, dan perancangan strategi dengan melakukan identifikasi solusi bisnis dan SI/IT terlebih dahulu, lalu untuk tahap terakhir pada penelitian ini adalah memberikan usulan strategi bisnis dan SI/IT untuk diimplementasikan di masadepan perusahaan. Dalam usulan ini akan dijelaskan beberapa rekomendasi keputusan-keputusan untuk strategi bisni berdasarkan visi dan misi perusahaan yang tergolong dengan keputusan strategi penting. Adapun beberapa usulan

strategi yang sifatnya opsional bagi perusahaan. Pada tabel 4.26 akan dijabarkaan identifikasi solusi strategi bisnis mendatang pada CV. RC.

Tabel 4.26. Identifikasi Solusi Strategi Bisnis Mendatang pada CV. RC

Target Pencapaian		*Business Model Canvas* (BMC)	*Porter's Five Forces Model*	*SWOT*
Visi	Menjadi salah satu perusahaan garmen berskala internasional dengan cara memberikan pelayanan terbaik bagi semua pelanggan kami dengan mempertahankan kualitas barang dan ketepatan waktu.	***Key Activities*** Memperluas jaringan untuk memproduksi skala besar baik nasional ataupun internasional. ***Channels*** 1. *Website* dan jejaring sosial atau *sosial media*. 2. Membanguna distro atau toko pakaian. 3. Menitipkan barang pada perusahaan *retail* besar.	**(Persaingan Industri Sama)** Diferensiasi Produk	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Selalu menjaga kualitas produk 2. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. 3. Meningkatkan kualitas dan kinerja sara dan prasarana untuk produksi. 4. Menggunakan media teknologi untuk iklan dan promosi.
Misi	Memberikan kepuasan kepada konsumen dengan cara mengutamakan kualitas dan kuantitas	***Customer Relationships*** 1. Memberikan kepuasan konsumen dari sisi kualitas dan kuantitas. 2. Menjaga kepercayaan konsumen. 3. Membuat *event* pada waktu tertentu dengan memberikan diskon-diskon tertentu. ***Revenue Streams*** 1. Dari pemesanan konsumen 2. Penjualan barang-barang	**(Kekuatan Pembeli)** Biaya beralih ke produk lain **(Persaingan Industri Sama)** Diferensiasi Produk	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Selalu menjaga kualitas produk 2. Meningkatkan kualitas dan kinerja sarana dan prasarana untuk produksi.
	Menjalin hubungan yang harmoni dan menjaga kepercayaan konsumen		**(Kekuatan Pembeli)** Biaya beralih ke produk lain	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. 2. Mengikuti seminar dan program-program usaha mikro dan makro pemerintah.
	Mensejahterakan para karyawan sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas	***Key Activities*** Memperluas jaringan untuk memproduksi skala besar baik nasional ataupun internasional.	**(Kekuatan Pembeli)** 1. Informasi produk 2. Biaya beralih ke produk lain	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Selalu menjaga kualitas produk. 2. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki. 3. Meningkatkan kualitas dan kinerja sarana dan prasarana untuk produksi.
	Memperluas jaringan perusahaan menjadi skala yang lebih besar.	***Channels*** 1. *Website* dan jejaring sosial atau *sosial media*. 2. Membangun distro atau toko pakaian. 3. Menitipkan barang pada perusahaan *retail* besar.	**(Persaingan Industri Sama)** 1. Jumlah pesaing 2. Hambatan keluar	**Strategi SO (*Strength – Opportunities*)** 1. Selalu menjaga kualitas produk 2. Meningkatkan kualitas dan kinerja sara dan prasarana untuk produksi. 3. Menggunakan media teknologi untuk iklan dan promosi.

		Key Activities Memperluas jaringan untuk memproduksi skala besar baik nasional ataupun internasional.	**(Persaingan Industri Sama)** Diferensiasi Produk	

Dari hasil identifikasi solusi strategi bisnis yang telah dilakukan pada tabel 4.26, maka dihasilkan beberapa usulan strategi bisnis dengan cara menetukan hubungan kesamaan antara setiap masing-masing dari metode yaiut BMC, Porter, dan SWOT. Dari masing-masing metode tersebut dianalisa kesamaan solusi berdasarkan aspek-aspek veriabel yang telah dianalisa sebelumnya dan termasuk ke dalam usulan utama. Dalam usulan utama tersebut dijelaskan inti dari usulan lalu disertai rincian dari usulan tersebut. Apabila terdapat ada yang tidak secara langsung berhubungan akan ditempatkan pada usulan strategi bisnis yang sifatnya opsional. Berikut penjabaran mengenai usulan strategi bisnis mendatang.

Tabel 4.27. Usulan Strategi Bisnis Mendatang Pada CV. RC

Usulan
1. Memperluas jaringan bisnis baik dari skala nasional maupun internasional. **(*Business Model Canvas : Key Activities*)** a. Membangun distro atau toko pakaian**. (*Business Model Canvas : Channels*)** b. Menitipkan barang pada perusahaan *retail* besar. **(*Business Model Canvas : Channels*)** c. Jumlah pesaing, selalu memperhatikan jumlah pesaing industri. **(*Porter's Five Forces Model* : Persaingan Industri Sama)** d. Menggunakan media teknologi untuk hal iklan dan promosi. **(SWOT : Strategi SO)** e. Informasi produk, mengetahui informasi produk pesaing. **(*Porter's***

Five Forces Model : **Kekuatan Pembeli)**

2. Menjaga kualitas produk. **(SWOT : Strategi SO)**
    a. Meningkatkan kualitas dan kinerja sarana dan prasarana untuk produksi. **(SWOT : Strategi SO)**
    b. Meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki dengan melakukan pengembangan diri dan melatih kreatifitas SDM. **(SWOT : Strategi SO)**
    c. Mengikuti seminar dan program-program usaha mikro dan makro pemerintah. **(SWOT : Strategi SO)**
3. Memberikan pelayanan maksimal dan menjaga hubungan dengan konsumen. **(*Business Model Canvas : Customer Relationships*)**
    a. Menjaga kepercayaan konsumen. **(*Business Model Canvas : Customer Relationships*)**
    b. Selalu berinovasi untuk mengembangkan bisnis dengan target pencapaian selalu terciptanya diferensiasi produk. **(*Porter's Five Forces Model* : Persaingan Industri Sama)**
    c. Membuat *event* pada waktu tertentu dengan memeberikan diskon-diskon tertentu. **(*Business Model Canvas : Customer Relationships*)**

4.6.4 Usulan Portopolio Aplikasi Mendatang

Pada usulan portopolio aplikasi mendatang ini akan dijelaskan usulan strategi dari sisi SI/IT untuk CV. RC berdasarkan hasil analisa yang telah

dilakukan pada sub bab sebelumnya mengenai analisis lingkungan internal dan eksternal SI/IT dan identifikasi solusi SI/IT. Untuk pemetaan usulan ini akan dilakukan dengan menggunakan *McFarlan Strategic Grid.* Berikut penjabaran usulan portopolio aplikasi mendatang.

Tabel 2.28. Usulan Portopolio Aplikasi Mendatang Menggunakan *McFarlan Strategic Grid Pada CV. RC*

Strategic		***High Potential***	
1. Sistem Informasi POS (*Point Of Sale*)	Baru	*1.* Sistem Informasi *Employee Management*	Baru
2. Sistem Informasi Pergudangan	Baru	*2.* Sistem Informasi *Customer Management*	Baru
3. Sistem Informasi Keuangan	Baru		
1. Aplikasi penunjang data operasional.	Pengembangan	1. *Website* intranet CV. RC. *	Pengembangan
2. Aplikasi manipulasi gambar	Pengembangan	2. *Website* CV. RC. *	Pengembangan
		3. Media sosial	Baru
Key Operational		***Support***	

**) Masih dalam tahap pembuatan*