

**PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BALI RAGAM BUSANA DENGAN METODE  
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)**

**FORMULATION OF MARKETING STRATEGY FOR BALI RAGAM BUSANA WITH QUANTITATIVE  
STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) METHOD**

I Nengah Widiana Putra<sup>1</sup>, Budi Praptono<sup>2</sup>, Uly Yunita Nafizah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[widianaputra@gmail.com](mailto:widianaputra@gmail.com), <sup>2</sup>[budipraptono@telkomuniversity.ac.id](mailto:budipraptono@telkomuniversity.ac.id), <sup>3</sup>[uvz@telkomuniversity.ac.id](mailto:uvz@telkomuniversity.ac.id)

**Abstrak**

Bali Ragam Busana merupakan usaha yang bergerak di bidang garmen yang berlokasi di Jl. Gn. Tangkuban Perahu No.261, Padangsambian Klod, Denpasar Bar., Kota Denpasar, Bali 80117, Indonesia. Tingginya persaingan dalam bidang usaha ini menuntut usaha harus memiliki strategi pemasaran yang tepat agar usaha tetap mampu bersaing dan bertahan sehingga mampu menjadi usaha yang menempati peringkat teratas (*market leader*). Pendekatan yang akan digunakan dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat adalah dengan menerapkan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Tahapan dari penelitian dimulai dari identifikasi kondisi internal dan eksternal usaha sehingga mendapatkan kumpulan faktor serta pengaruhnya bagi proses perumusan strategi yang berupa hasil pembobotan pada matriks IFAS dan EFAS. Berdasarkan hasil total pembobotan matriks IFAS dan EFAS, maka akan diketahui posisi usaha berdasarkan faktor internal dan eksternal usaha pada matriks *Internal-External (IE)* yang akan dijadikan sebagai dasar dalam perumusan alternatif strategi pada matriks SWOT. Terakhir, akan diterapkan analisis QSPM yang bertujuan untuk melakukan evaluasi atau penilaian terhadap beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif untuk mendapat strategi yang terbaik. Matriks QSPM juga mampu memutuskan strategi prioritas terbaik.

**Kata kunci:** Strategi pemasaran, IFAS, EFAS, Matriks IE, Matriks SWOT, Matrix QSPM

**Abstrack**

*Bali Ragam Busana is a garment company that is located on Jl. Mr. Tangkuban Perahu No.261, Padangsambian Klod, Denpasar Bar., Kota Denpasar, Bali 80117, Indonesia. The high competition in this business field requires companies to have the right marketing strategy so that companies can compete and survive in order to be able to compete with companies that need top rankings (market leaders). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) will be used in determining the right marketing strategy. The stages of research starting from internal and external discussions of the company need to collect factors with their influence for the strategy formulation process which consists of weighting results on IFAS and EFAS matrices. Based on the results of the total weighting of the IFAS and EFAS matrices, the company position will be determined based on the company's internal and external factors on the Internal-External (IE) matrix which will be used as a basis for formulating the alternative strategies on the SWOT matrix. Finally, QSPM analysis will be implemented which is aimed at evaluating or evaluating several strategic choices for the objective that have the best strategy. The QSPM matrix can also decide on the best priority strategy.*

**Keywords:** *Marketing Strategy, IFAS, EFAS, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix*

**1. Pendahuluan**

Industri garmen merupakan salah satu industri prioritas nasional yang memiliki prospek tinggi untuk dapat dikembangkan. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian Republik Indonesia pada tahun 2018, usaha dengan komoditi garmen di seluruh Indonesia menyatakan sejumlah 295 usaha yang terdaftar dengan penyebaran di seluruh Indonesia. Tingginya persaingan dalam dunia usaha ini menuntut setiap manajemen usaha harus memiliki strategi khusus agar usaha tetap mampu bersaing dan juga bertahan sehingga mampu menjadi usaha yang menempati peringkat teratas (*market leader*).

Bali Ragam Busana memproduksi di dalam sebuah bangunan yang berlokasi di Jl. Gn. Tangkuban Perahu No.261, Padangsambian Klod, Denpasar Bar., Kota Denpasar, Bali 80117, Indonesia. Berikut merupakan data pemasukan per bulan usaha Bali Ragam Busana.



Gambar 1-1 Pendapatan Bali Ragam Busana

Berdasarkan data grafik diatas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat fluktuasi pendapatan pada periode Juni hingga Nopember 2018. Untuk mengatasi dampak dari hal tersebut, maka penting adanya strategi pemasaran yang tepat. Pemasaran menjadi salah satu kegiatan penting yang perlu dilakukan usaha untuk meningkatkan usaha dan menjaga kelangsungan hidup usaha tersebut. Metode analisis yang dapat diterapkan adalah dengan menggunakan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) yang akan melakukan evaluasi terhadap kondisi riil usaha.

## 2. Landasan Teori

### 2.1 Pemasaran

Pemasaran merupakan usaha menciptakan, meningkatkan, mengkomunikasikan, dan mengantarkan nilai kepada semua pihak yang berkepentingan (Kotler, Kartajaya, & Huan, 2017) [1]. Tujuan dari kegiatan pemasaran adalah untuk mencapai target usaha dengan mengantisipasi kebutuhan pelanggan ataupun pengguna jasa serta mengarahkan alur produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa dari produsen (Cannon, J., dkk, 2008) [2].

### 2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

David (2006) dalam Maulidah (2012) [3], menjelaskan bahwa analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat berpengaruh terhadap kondisi organisasi tersebut. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro.

### 2.3 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Umar (2001) [4], lingkungan internal merupakan aspek-aspek di dalam usaha tersebut yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Dalam analisis lingkungan internal dapat diperoleh di dalam usaha itu sendiri seperti laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional, serta laporan kegiatan pemasaran (Rangkuti, 2017) [5].

### 2.4 Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE adalah suatu cara untuk menciptakan strategi alternatif berdasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu total skor pembobotan IFAS yang diberi bobot pada sumbu x dan total skor pembobotan EFAS yang diberi bobot pada sumbu y. Gabungan kedua matriks IFAS dan EFAS menghasilkan matriks eksternal internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFAS dan EFAS.

- Sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai "Grow" dan "Build". Strategi yang cocok adalah *Intensive* (*market penetration, market development, dan product development*) atau *Integration* (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*)
- Sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi "Hold" dan "Maintain". Strategi *market penetration, dan product development* merupakan strategi yang umum digunakan.
- Sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi "Harvest" atau "Divestiture".

### 2.5 Analisis SWOT

Analisis untuk mengetahui *strength, weakness, opportunity* dan *treath* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut (Rangkuti, 2009:32) [6]. Konsep dasar sederhana pendekatan SWOT yaitu apabila diketahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi dan mengetahui peluang (*opportunity*) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (*treath*) di dalam organisasi yang merugikan organisasi/usaha. Pada matriks SWOT akan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi.

- Strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran usaha yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.
- Strategi ST. Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana usaha menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO. Pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada merupakan dasar dari penerapan strategi ini.

- d. Strategi WT. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki usaha serta menghindari ancaman yang ada.

### 2.6 Analisis QSPM

*Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan model yang akan diterapkan pada fase pengambilan keputusan yang akan memperlihatkan strategi alternatif mana yang dianggap terbaik. Menurut Hubeis dan Najib (2014) [7], teknik analisis matriks QSPM merupakan satu-satunya teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk mengetahui daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak. Dengan menggunakan matriks QSPM, usaha dapat melakukan evaluasi terhadap alternative strategi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang sudah diketahui pada tahap sebelumnya.

## 3. Pembahasan

### 3.1 Kondisi Internal Usaha

#### 3.1.1 Penentuan Faktor

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari kondisi internal usaha menggunakan metode analisis *Marketing Mix 7P*, maka akan didapat faktor-faktor yang mempengaruhi usaha yang berasal dari internal usaha itu sendiri. Faktor kekuatan terdiri dari: a) Kepemilikan konsumen tetap; b) Kualitas produk; c) Produk tidak dimiliki oleh usaha lain; d) Jenis material; e) Penerapan sistem uang muka; f) Mesin dan peralatan yang lengkap; g) Letak usaha yang strategis; h) Biaya produksi; serta i) Kemampuan memproduksi pola sendiri. Sedangkan, faktor kelemahan terdiri dari: a) Waktu produksi; b) Tenaga kerja; c) Model pemasaran; d) Pengelolaan usaha yang belum profesional; serta e) Tata ruang usaha.

#### 3.1.2 IFAS

Hasil dari proses identifikasi terhadap indikator faktor internal yang telah didapat dengan menggunakan pendekatan bauran pemasaran (*marketing mix 7P*) akan digambarkan kedalam matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dengan melakukan perhitungan nilai bobot dan rating masing-masing yang kemudian akan diklasifikasikan berdasarkan kekuatan dan kelemahan usaha. Berikut merupakan hasil perhitungan bobot dan juga rating dari faktor internal Bali Ragam Busana.

Tabel 3-1 IFAS

Faktor Internal	Keterangan Faktor	Bobot	Rating	Total
Kekuatan	A Kepemilikan konsumen tetap	0.07	4	0.26
	B Kualitas produk	0.05	4	0.21
	C Produk tidak dimiliki oleh usaha lain	0.06	4	0.25
	D Jenis material	0.08	3.5	0.26
	E Penerapan sistem uang muka	0.07	4	0.28
	F Mesin dan peralatan yang lengkap	0.06	4	0.24
	G Letak usaha yang strategis	0.08	3	0.25
	H Biaya produksi	0.04	4	0.17
	I Kemampuan memproduksi pola sendiri	0.07	4	0.27
Kelemahan	J Waktu produksi	0.07	1	0.07
	K Tenaga kerja	0.05	1	0.05
	L Model pemasaran	0.10	2	0.21
	M Pengelolaan usaha yang belum profesional	0.10	2	0.20
	N Tata ruang usaha	0.10	1.5	0.15
<b>Total</b>				<b>2.87</b>

#### 3.1.3 Faktor Kekuatan Internal

Bali Ragam Busana memiliki 9 (sembilan) buah faktor kekuatan internal dengan skor pembobotan dari tertinggi hingga terendah sebagai berikut.

Tabel 3-2 Hasil Pembobotan Faktor Kekuatan Internal

Faktor Kekuatan Internal	Simbol	Skor Pembobotan	% Pembobotan
Penerapan sistem uang muka	E	0.280	12.78%
Kemampuan memproduksi pola sendiri	I	0.269	12.28%
Jenis material	D	0.264	12.06%
Kepemilikan konsumen tetap	A	0.264	12.03%
Produk tidak dimiliki oleh usaha lain	C	0.253	11.53%
Letak usaha yang strategis	G	0.247	11.27%
Mesin dan peralatan yang lengkap	F	0.236	10.77%
Kualitas produk	B	0.209	9.52%
Biaya produksi	H	0.170	7.77%

1. Penerapan sistem uang muka  
 Nilai skor total pembobotan faktor penerapan sistem uang muka sebelum memulai produksi adalah sebesar 0,280 atau sebesar 12,78% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana. Hasil tersebut menunjukkan bahwa faktor ini merupakan faktor kekuatan internal usaha yang paling kuat berpengaruh untuk merumuskan strategi pengembangan usaha.
1. Kemampuan memproduksi pola sendiri.  
 Nilai skor total pembobotan faktor kekuatan ini adalah sebesar 0,269 atau sebesar 12,28% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
2. Jenis material  
 Nilai skor total pembobotan faktor jenis material yang hanya dimiliki oleh Bali Ragam Busana adalah sebesar 0,26 atau sebesar 12,06% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
3. Kepemilikan konsumen tetap  
 Faktor kepemilikan konsumen tetap memiliki skor total pembobotan sebesar 0,261 atau sebesar 12,03% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
4. Produk tidak dimiliki oleh usaha lain  
 Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor produk yang Bali Ragam Busana produksi merupakan produk yang tidak dimiliki oleh usaha lain adalah sebesar 0,25 atau 11,53% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
5. Letak usaha yang strategis  
 Nilai skor total pembobotan faktor letak usaha yang strategis adalah sebesar 0,25 atau 11,27% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
6. Mesin dan peralatan yang lengkap  
 Nilai skor total pembobotan faktor adanya mesin dan peralatan yang lengkap untuk mendukung proses produksi berjalan lancar adalah sebesar 0,24 atau 10,77% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
7. Kualitas produk  
 Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor kualitas produk adalah sebesar 0,21 atau 9,52% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
8. Biaya produksi  
 Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor biaya produksi adalah sebesar 0,17 atau 7,77% dari total persentase pengaruh faktor kekuatan internal terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.

**3.1.4 Faktor Kelemahan Internal**

Bali Ragam Busana memiliki 5 (lima) buah faktor kelemahan internal dengan skor pembobotan dari tertinggi hingga terendah sebagai berikut.

Tabel 3-3 Hasil Pembobotan Faktor Kelemahan Internal

Faktor Kelemahan Internal	Simbol	Skor Pembobotan	% Pembobotan
Model pemasaran	L	0.209	30.89%
Pengelolaan usaha yang belum profesional	M	0.201	29.67%
Tata ruang usaha	N	0.148	21.95%
Waktu produksi	J	0.067	9.96%
Tenaga kerja	K	0.051	7.52%

1. Model pemasaran  
 Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor model pemasaran adalah sebesar 0,21 atau 30,89% dari total persentase pengaruh faktor kelemahan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana. Model pemasaran merupakan faktor kelemahan internal dengan skor pembobotan tertinggi atau persentase terbesar dimana faktor ini merupakan faktor kelemahan yang paling berpengaruh dalam proses perumusan strategi pengembangan usaha Bali Ragam Busana jika dibandingkan dengan faktor kelemahan internal lainnya.
2. Pengelolaan usaha yang belum profesional

Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor pengelolaan usaha yang belum profesional sebesar 0,21 atau 29,67% dari total persentase pengaruh faktor kelemahan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha Bali Ragam Busana.

3. Tata ruang usaha  
Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor tata ruang usaha sebesar 0,148 atau 21,95% dari total persentase pengaruh faktor kelemahan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha Bali Ragam Busana.
4. Waktu produksi  
Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor waktu produksi adalah sebesar 0,07 atau 9,96% dari total persentase pengaruh faktor kelemahan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
5. Tenaga kerja  
Berdasarkan hasil matriks IFAS, nilai skor total pembobotan faktor minimnya tenaga kerja yang berkualitas adalah sebesar 0,05 atau 7,52% dari total persentase pengaruh faktor kelemahan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.

### 3.2 Kondisi Eksternal Usaha

#### 3.2.1 Penentuan Faktor

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari kondisi eksternal usaha menggunakan metode analisis *5 Force Porter* dan analisis Lingkungan Makro, maka akan didapat faktor-faktor yang mempengaruhi usaha yang berasal dari eksternal atau luar usaha itu sendiri. Faktor peluang terdiri dari: a) Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2018; b) Fleksibilitas konsumen; c) Terjadi peningkatan jumlah penduduk di Bali; d) Keberadaan usaha sejenis; e) Target pemerintah terkait pertumbuhan dan kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2019; serta f) Pertumbuhan ekonomi Bali tahun 2018. Sedangkan faktor kelemahan terdiri dari: a) Persaingan akibat perkembangan teknologi; b) Berlakunya MEA; c) Kebiasaan menawar konsumen; d) Tuntutan kualitas tinggi dengan harga yang rendah; e) Kebiasaan konsumen yang berhutang pada usaha

#### 3.2.2 EFAS

Hasil dari proses identifikasi terhadap indikator faktor eksternal yang telah didapat dengan menggunakan pendekatan *5 force porter* dan analisa lingkungan makro akan digambarkan kedalam matriks EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*) dengan melakukan perhitungan nilai bobot dan rating masing-masing yang kemudian akan diklasifikasikan berdasarkan peluang dan ancaman usaha. Berikut merupakan hasil perhitungan bobot dan juga rating dari faktor eksternal Bali Ragam Busana.

Tabel 3-4 EFAS

Faktor Eksternal	Keterangan Faktor	Bobot	Rating	Total	
Peluang	A	Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2018	0.08	3	0.25
	B	Fleksibilitas konsumen	0.07	4	0.26
	C	Terjadi peningkatan jumlah penduduk di Bali	0.09	2.5	0.22
	D	Keberadaan usaha sejenis	0.07	3.5	0.23
	E	Target pemerintah terkait pertumbuhan dan kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2019	0.08	3	0.25
	F	Pertumbuhan ekonomi Bali tahun 2018	0.09	3.5	0.32
Ancaman	G	Persaingan akibat perkembangan teknologi	0.12	2.5	0.30
	H	Berlakunya MEA	0.14	2	0.27
	I	Kebiasaan menawar konsumen	0.10	3	0.31
	J	Tuntutan kualitas tinggi dengan harga yang rendah	0.08	3	0.25
	K	Kebiasaan konsumen yang berhutang pada usaha	0.08	3.5	0.29
<b>Total</b>				<b>2.95</b>	

#### 3.2.3 Faktor Peluang Eksternal

Bali Ragam Busana memiliki 6 (enam) buah faktor peluang eksternal dengan skor pembobotan dari tertinggi hingga terendah sebagai berikut.

Tabel 3-5 Hasil Pembobotan Faktor Peluang Eksternal

Faktor Peluang Eksternal	Simbol	Skor Pembobotan	% Pembobotan
Pertumbuhan ekonomi Bali tahun 2018	F	0.318	20.77%
Fleksibilitas konsumen	B	0.264	17.21%
Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2018	A	0.252	16.47%
Target pemerintah terkait pertumbuhan dan kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2019	E	0.245	16.02%
Keberadaan usaha sejenis	D	0.231	15.06%
Terjadi peningkatan jumlah penduduk di Bali	C	0.222	14.47%

1. Pertumbuhan ekonomi Bali tahun 2018  
 Nilai skor total pembobotan faktor pertumbuhan ekonomi Bali pada tahun 2018 adalah sebesar 0,318 atau 20,77% dari total persentase pengaruh faktor peluang dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana. Pertumbuhan ekonomi Bali tahun 2018 merupakan peluang dari luar lingkungan usaha dengan skor pembobotan tertinggi atau persentase terbesar dimana faktor ini merupakan peluang yang paling berpengaruh dalam proses perumusan strategi pengembangan usaha Bali Ragam Busana jika dibandingkan dengan faktor peluang lainnya.
2. Fleksibilitas konsumen  
 Nilai skor total pembobotan faktor fleksibilitas konsumen adalah sebesar 0,264 atau 17,21% dari total persentase pengaruh faktor peluang dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
3. Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2018  
 Nilai skor total pembobotan faktor peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2018 adalah sebesar 0,252 atau 16,47% dari total persentase pengaruh faktor peluang dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
4. Target pemerintah terkait pertumbuhan dan kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2019  
 Nilai skor total pembobotan faktor target pemerintah terkait pertumbuhan dan kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2019 sejenis adalah sebesar 0,245 atau 16,02% dari total persentase pengaruh faktor peluang dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
5. Keberadaan usaha sejenis  
 Nilai skor total pembobotan faktor keberadaan usaha sejenis adalah sebesar 0,231 atau 15,06% dari total persentase pengaruh faktor peluang dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
6. Terjadi peningkatan jumlah penduduk di Bali  
 Nilai skor total pembobotan faktor terjadi peningkatan jumlah penduduk di Bali adalah sebesar 0,222 atau 14,47% dari total persentase pengaruh faktor peluang dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.

### 3.2.4 Faktor Ancaman Eksternal

Bali Ragam Busana memiliki 5 (lima) buah faktor ancaman eksternal dengan skor pembobotan dari tertinggi hingga terendah sebagai berikut.

Tabel 3-6 Hasil Pembobotan Faktor Ancaman Eksternal

Faktor Ancaman Eksternal	Simbol	Skor Pembobotan	% Pembobotan
Kebiasaan menawar konsumen	I	0.307	21.70%
Persaingan akibat perkembangan teknologi	G	0.295	20.90%
Kebiasaan konsumen yang berhutang pada usaha	K	0.286	20.26%
Berlakunya MEA	H	0.273	19.29%
Tuntutan kualitas tinggi dengan harga yang rendah	J	0.252	17.85%

1. Kebiasaan menawar konsumen  
 Nilai skor total pembobotan faktor kebiasaan menawar konsumen adalah sebesar 0,307 atau 21,70% dari total persentase pengaruh faktor ancaman dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana. Kebiasaan menawar konsumen merupakan ancaman dari luar lingkungan usaha dengan skor pembobotan tertinggi atau persentase terbesar dimana faktor ini merupakan ancaman yang paling berpengaruh dalam proses perumusan strategi pengembangan usaha Bali Ragam Busana jika dibandingkan dengan faktor ancaman lainnya.

2. Persaingan akibat perkembangan teknologi  
 Nilai skor total pembobotan faktor persaingan akibat perkembangan teknologi adalah sebesar 0,295 atau 20,90% dari total persentase pengaruh faktor ancaman dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
3. Kebiasaan konsumen yang berhutang pada usaha  
 Nilai skor total pembobotan faktor kebiasaan konsumen yang berhutang pada usaha adalah sebesar 0,286 atau 20,26% dari total persentase pengaruh faktor ancaman dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
4. Berlakunya MEA  
 Nilai skor total pembobotan faktor berlakunya MEA adalah sebesar 0,273 atau 19.29% dari total persentase pengaruh faktor ancaman dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.
5. Tuntutan kualitas tinggi dengan harga yang rendah  
 Nilai skor total pembobotan faktor tuntutan kualitas tinggi dengan harga yang rendah adalah sebesar 0,252 atau 17.85% dari total persentase pengaruh faktor ancaman dari luar lingkungan usaha terhadap proses perumusan strategi pengembangan usaha pada Bali Ragam Busana.

**3.3 Matriks Internal-Eksternal (IE)**

Usaha berada pada kuadran 2,87 : 2,95 pada matriks IE, hasil ini menunjukkan bahwa posisi usaha berada pada sel V paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi "Hold" dan "Maintain" yang berarti strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan. Strategi *market penetration*, dan *product development* merupakan strategi yang umum digunakan.

**3.4 Matriks SWOT**

**3.4.1 Strategi S-O**

Alternatif strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada terdiri dari membuat motif material baru untuk menarik calon konsumen, menemui langsung calon konsumen untuk menawarkan produk, menyarankan konsumen untuk memproduksi model baru, dan memperluas pangsa pasar.

**3.4.2 Strategi W-O**

Alternatif strategi dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan terdiri dari membuat perjanjian dengan konsumen mengenai waktu penyelesaian produk, dan menambah mitra kerja dalam melakukan proses produksi.

**3.4.3 Strategi S-T**

Alternatif strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman terdiri dari menjaga kepercayaan konsumen dengan kualitas produk yang baik, membuat produk dengan model yang sederhana namun berkualitas.

**3.4.4 Strategi W-T**

Alternatif strategi yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki usaha serta menghindari ancaman yang ada terdiri dari melakukan pelatihan terhadap tenaga kerja yang ada, dan membuat MOU/perjanjian sebelum memulai produksi.

**3.5 Matriks QSPM**

Berikut merupakan hasil pengurutan prioritas strategi berdasarkan *Total Attractive Score (TAS)* yang berdasarkan pada hasil dari kuisioner QSPM yang diisi oleh 2 (dua) orang responden dengan proses perhitungan terlampir.

Tabel 3-7 *Total Attractive Score (TAS)*

Strategi ke-	Uraian Strategi	Skor TAS
Strategi 1	Membuat motif material baru untuk menarik calon konsumen	4.566
Strategi 2	Menemui langsung calon konsumen untuk menawarkan produk	4.494
Strategi 3	Menyarankan konsumen untuk memproduksi produk dengan model baru	4.145
Strategi 4	Membuat perjanjian dengan konsumen mengenai waktu penyelesaian produk	4.666
Strategi 5	Memperluas pangsa pasar	2.876
Strategi 6	Menambah mitra kerja dalam melakukan proses produksi	4.280
Strategi 7	Menjaga kepercayaan konsumen dengan kualitas produk yang baik	4.420
Strategi 8	Membuat produk dengan model yang sederhana namun berkualitas	4.418
Strategi 9	Melakukan pelatihan terhadap tenaga kerja yang ada	3.356
Strategi 10	Membuat MOU/perjanjian sebelum memulai produksi	3.491

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan dengan terpilihnya 3 (tiga) buah usulan strategi pengembangan usaha Bali Ragam Busana. Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, kondisi eksternal usaha terdiri dari peluang dan ancaman. Faktor peluang terdiri dari: a) Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2018; b) Fleksibilitas konsumen; c) Terjadi peningkatan jumlah penduduk di Bali; d) Keberadaan usaha sejenis; e) Target pemerintah terkait pertumbuhan dan kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada tahun 2019; serta f) Pertumbuhan ekonomi Bali tahun 2018. Sedangkan faktor kelemahan terdiri dari: a) Persaingan akibat perkembangan teknologi; b) Berlakunya MEA; c) Kebiasaan menawar konsumen; d) Tuntutan kualitas tinggi dengan harga yang rendah; e) Kebiasaan konsumen yang berhutang pada usaha.
2. Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, kondisi internal usaha terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Faktor kekuatan terdiri dari: a) Kepemilikan konsumen tetap; b) Kualitas produk; c) Produk tidak dimiliki oleh usaha lain; d) Jenis material; e) Penerapan sistem uang muka; f) Mesin dan peralatan yang lengkap; g) Letak usaha yang strategis; h) Biaya produksi; serta i) Kemampuan memproduksi pola sendiri. Sedangkan, faktor kelemahan terdiri dari: a) Waktu produksi; b) Tenaga kerja; c) Model pemasaran; d) Pengelolaan usaha yang belum profesional; serta e) Tata ruang usaha.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan QSPM, maka didapat 3 (tiga) buah usulan strategi pengembangan usaha sebagai berikut:
  - a. Memperluas pangsa pasar.  
Memperluas pangsa pasar merupakan strategi dengan skor TAS tertinggi yaitu 4,666. Hasil ini menunjukkan bahwa dari 10 (sepuluh) alternatif strategi, maka strategi memperluas pangsa pasar harus dilaksanakan terlebih dahulu oleh Bali Ragam Busana. Kegiatan operasional yang dapat diterapkan adalah dengan memanfaatkan teknologi sebagai media pemasaran usaha. Dengan menggunakan *internet marketing*, usaha akan dapat menjangkau pasar lebih luas dibandingkan usaha yang masih memanfaatkan metode marketing secara konvensional. Usaha dapat menggunakan media sosial sebagai media untuk memasarkan produk. Media sosial yang dapat digunakan adalah Instagram karena penggunaannya dapat berbagi foto ataupun video dengan para pengguna lainnya melalui perangkat tertentu seperti telepon genggam ataupun perangkat lainnya. Tujuan dari kegiatan pemasaran ini adalah agar calon konsumen tertarik untuk menggunakan jasa Bali Ragam Busana.
  - b. Membuat motif material baru untuk menarik calon konsumen.  
Membuat motif material baru untuk menarik calon konsumen merupakan strategi dengan skor TAS tertinggi kedua yaitu 4,566. Maka untuk menarik minat calon konsumen, usaha akan selalu membuat motif material baru setiap periode produksi yang tidak dimiliki oleh usaha pesaing. Motif dari material baru diciptakan dengan melihat prediksi *trend fashion* yang akan datang di tahun 2019.
  - c. Menemui langsung calon konsumen untuk menawarkan produk.  
Menemui langsung calon konsumen untuk menawarkan produk merupakan strategi dengan skor TAS tertinggi ketiga yaitu 4,494. Usaha dapat menambah konsumen baru dengan cara menemui banyak orang. Semakin banyak orang yang ditemui maka akan semakin besar peluang usaha untuk memiliki konsumen baru.

#### Daftar Pustaka

- [1] P. Kotler, H. Kartajaya and H. D. Huan, *Marketing for Competitiveness*, Yogyakarta: PT Benteng Pustaka, 2017.
- [2] J. P. Cannon, W. D. Perreault and J. E. J. McCarthy, *PEMASARAN DASAR*, Edisi 16 Pendekatan Manajerial Global, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008.
- [3] S. Maulidah, *Pengantar Manajemen Agribisnis*, Malang: Universitas Brawijaya Press, 2012.
- [4] H. Umar, *Strategic Management in Action*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- [5] F. Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017.
- [6] F. Rangkuti, *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- [7] M. Hubeis and M. Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- [8] M. T. Sambodo, "Jurnal EKONOMI dan PEMBANGUNAN," *ENERGY SECTOR IN INDONESIA AND ENVIRONMENTAL IMPACT: FROM FOSSIL FUEL TO BIOFUEL*, vol. XVI (1), p. 25, 2008.