

Strategi Pengembangan Model Bisnis Zavair Scarves dengan menggunakan pendekatan BCG Matrix

Herlina Sari¹, Mokh. Adib Sultan²

Program Studi Manajemen, Sekola Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia¹

Program Studi Manajemen, FPEB, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia²

Abstract. Sales and offers of an item or service have switched through social media. The transition of this business trend makes business competition in Indonesia even tighter, both in sales online and offline. This business trend also has an impact on the hijab fashion industry, making Zavair scarves in red ocean strategy. This study aims to identify the weaknesses, strengths, threats and opportunities of Zavair scarves, and find and recommend the right strategies to help Zavair scarves develop his business and products. To collect data, the author uses interviewing techniques for the owner of Zavair scarves, which is then analyzed using a SWOT analysis, then weighting internal and external factors. Data is processed using IFE and EFE. The next step is to determine the TOWS Matrix. And the last stage is using BCG Matrix. The results showed that Zavair scarves was in quadrant I in the IE Matrix and was in quadrant II of the BCG Matrix.

Keywords. analisis swot; boston consulting group; business model

Abstrak. Penjualan dan penawaran suatu barang atau jasa sudah beralih melalui media sosial. Adanya peralihan trend bisnis ini membuat persaingan bisnis di Indonesia semakin ketat, baik dalam penjualan online maupun offline. Trend bisnis ini juga berdampak pada industry fashion hijab, menjadikan Zavair scarves berada dalam red ocean strategy. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang Zavair scarves, serta menemukan dan merekomendasikan strategi yang tepat untuk membantu Zavair scarves dalam mengembangkan bisnisnya dan produknya. Untuk mengumpulkan data, penulis menggunakan teknik wawancara terhadap owner Zavair scarves yang kemudian di analisis menggunakan analisis SWOT, selanjutnya dilakukan pembobotan factor internal dan external. Data diolah menggunakan IFE dan EFE. Tahap selanjutnya yaitu menentukan TOWS Matrix. Dan tahapan terakhir menggunakan BCG Matrix. Hasil penelitian menunjukkan Zavair scarves berada pada kuadran I pada IE Matrix dan berada pada kuadran II pada BCG Matrix.

Kata Kunci. analisis swot; boston consulting group; business model

Correspondence. herlinasari@upi.edu

History of article. Received: April 2019, Revision: Juli 2019, Published: September 2019

1. PENDAHULUAN

Trend bisnis *online* berdampak pada *industry fashion* di Indonesia. Termasuk dalam *industry fashion* di Kota Bandung. Seperti yang kita ketahui Kota Bandung merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia yang terkenal dengan perkembangan fashionya, bahkan Kota Bandung di juluki dengan nama *Paris Van Java*. *Fashion* di Bandung sering dijadikan *trendsetter* oleh masyarakat di Indonesia. Hal ini terlihat dari banyaknya *fashion Designer* yang berasal dari Kota Bandung dan adanya beberapa kursus dalam bidang *fashion*. *Trends fashion* saat ini juga bukan hanya sekedar baju tapi juga merambah dunia hijab. Mayoritas penduduk Indonesia memeluk agama islam, saat ini Trend fashion hijab sangat diminati oleh masyarakat. Adanya trend fashion hijab ini, membuat para penjual online shop di Kota Bandung berada dalam persaingan yang ketat. Terlebih saat ini

trend fashion hijab sudah mendunia. Banyak *fashion Designer* hijab yang bermunculan di Indonesia bahkan *fashion Designer* ini terkenal di luar negeri. Selain itu banyak juga event-event yang mengadakan *fashion show* khusus untuk hijab. Dari fenomena ini banyak orang berlomba-lomba untuk merambah ke *fashion* hijab.

Bisnis hijab sangat menjanjikan di Negara Indonesia saat ini maupun beberapa tahun kedepan. Melihat peluang ini, Zavair Scarves merupakan salah satu *online shop* yang berasal dari Kota Bandung merambah bisnis di bidang *fashion* hijab. Dengan banyaknya *online shop* yang bergerak di bidang *Fashion Hijab* yang ada di Indonesia, menjadikan Zavair scarves berada dalam *red ocean strategy*. Hal ini mengharuskan Zavair scarves untuk lebih memperhatikan apa saja yang terus membuat *online*

shop bertahan, tumbuh dan berkembang, dalam hal ini *online shop* semakin dituntut agar bergerak lebih cepat dalam hal menarik konsumen. *Online shop* juga dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif agar terus bisa bersaing dalam pasar.

Beberapa Penelitian terdahulu dengan menggunakan BCG Matriks. Suranto & Yulianto (2003) berdasarkan analisis BCG Matrik, perusahaan Firma Sidodadi berada pada kuadran *Dogs* dimana pangsa pasar produk rendah dan pertumbuhan pasar rendah. Nurhanasah N (2006) berdasarkan analisis BCG matrik bahwa perusahaan berada pada posisi tanda Tanya. Sebanyak 3 strategi yang terpilih melalui *Trapezoidal Fuzzy Number* yaitu menambah pasar baru melalui pengembangan produk baru, bermitra dalam investasi dan menerobos pasar yang ada. Torlak and Sanal (2007) penelitian ini menggunakan kerangka rumusan Fred David studi kasus pada Turkish Airline yang menerapkan kerangka strategi David untuk mengoperasikan perusahaannya dan penelitian ini merekomendasikan strategi yang tepat untuk perusahaan Turkish Airline dalam proses manajemen strategi. Kuntjoroardi, Safitri (2009) hasil penelitian ini menunjukkan posisi bersaing Garuda berada pada posisi "*star*" yang berarti bahwa Garuda memiliki pertumbuhan *long-run opportunitites* yaitu Garuda akan memiliki pangsa pasar yang relative tinggi.

Sarjono & Kuncoro (2013) berdasarkan analisis matriks BCG, didapatkan bahwa Sekolah Tinggi untuk tahun ajaran 2008-2009 berada pada kuadran III (*cash cow*) karena memiliki posisi pangsa pasar relative yang rendah. Akan tetapi dapat bersaing dalam industry yang bertumbuh pesat. *Cash cow* berarti bahwa perusahaan dapat melanjutkan bisnis yang sedang dijalankan akan tetapi bergantung pada kondisi keuangan yang ada. Poniran (2013) berdasarkan matrik BCG posisi dari masing-masing SBU PT Gudang Garam Tbk menunjukkan kegiatan bisnis SKM, SKT dan SKL masuk dalam kelompok "*cash cows*", dimana tingkat pertumbuhan pasarnya rendah, sedang pangsa pasarnya tinggi, yang artinya bahwa product SKM, SKT dan SKL tumpuan dari kegiatan usaha tersebut, akrena aliran kas yang besar hanya didapatkan dari kegiatan bisnis ini.

Savitri, Sumarwan, Kurniawan (2014) hasil Tingkat pertumbuhan pasar dan bagian pasar relatifnya yang di formulasikan pada diagram BCG berada pada posisi Question Marks artinya bisnis ini memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang tetapi diperlukan aliran kas yang cukup agar dapat meningkatkan pasar relatifnya. Barusman (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa kesebelas produk PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 cabang Lampung menempati kuadran berbeda-beda yaitu 1)

pada kuadran I atau *Question Mark* terdapat enam produk yang dipetakan dalam posisi ini. 2) pada kuadran II atau *star*, terdapat empat produk asuransi.

Winardi (2014) hasil penelitian tersebut berupa strategi operasional Bisnis Konsultan yaitu melakukan penetrasi pasar, pengembangan jasa konsultasi, pengurangan biaya dan usaha patungan.

Hardiyansyah, Ikhwana, Kurniawati (2015) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa posisi PD. Lugina berada pada kuadran I, yang artinya posisi perusahaan berada dalam kondisi pangsa pasar yang rendah tetapi dengan pertumbuhan industry sangat tinggi. Penelitian Maulana, Sukamdani, Sulistyadi (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 2 pulau pada destinasi Kepulauan Seribu yang berada di kuadran *cash cows*, ada 2 pulau yang masuk kuadran *question mark*, dan ada 36 pulau yang masuk kuadran *dogs*.

Isnandar, Firdaus, Maulana (2016) berdasarkan analisis matrik BCG, BPRS HIK Ciledug berada pada kuadran II atau *stars* dengan posisi pangsa pasar terbilang tinggi. Perusahaan yang berada di kuadran II pada matriks BCG memiliki produk yang memimpin di pasar/industry, akan tetapi masih membutuhkan dukungan serta harus meningkatkan promosi di masa depan. Guntara, Yogaswara, Aurachman (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 19 faktor lingkungan eksternal dan 15 faktor lingkungan internal yang memengaruhi strategi perusahaan, posisi bisnis perusahaan ini berada pada kuadran *Question Marks*.

Berdasarkan penelitian terdahulu, melakukan strategi pengembangan model bisnis atau melakukan analisis model bisnis untuk mengetahui posisi perusahaan dengan menggunakan pendekatan Matriks BCG sangat diperlukan untuk perkembangan suatu perusahaan. Setelah suatu perusahaan mengetahui posisi perusahaan, perusahaan bisa mengambil langkah yang tepat untuk memajukan perusahaan. Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu,

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan bisnis model untuk *online shop* Zavair scraves dengan menggunakan BCG Matrix untuk melihat bagaimana model bisnis yang sedang dijalani. Melalui BCG Matrix, Zavair scraves akan melihat dimana posisi perusahaan mereka berada. Selain itu penelitian ini juga akan menganalisa menggunakan metode analisa SWOT. Jadi penelitian ini akan menggabungkan antara BCG Matrix dan analisa SWOT untuk menciptakan strategi pengembangan bisnis yang sesuai dengan prioritas kebutuhan perusahaan dan menyesuaikan dengan kondisi pasar saat ini. Diharapkan perusahaan mengetahui apa yang menjadi kelemahan, keunggulan, peluang dan ancaman bagi perusahaan agar perusahaan mendapatkan strategi terbaik untuk

pengembangan bisnis mereka. Sehingga, perusahaan dapat bertahan dan dapat meningkatkan penjualan dengan maksimal serta sehingga perusahaan dapat berkembang dengan cepat.

2. KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

Kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*), dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup dan cara memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang mungkin dihadapinya. Kewirausahaan merupakan suatu disiplin ilmu tersendiri, memiliki proses sistematis, dan dapat diterapkan dalam bentuk penerapan kreativitas dan keinovasian. Seperti yang dikemukakan Thomas W. Zimmerer (1996), "*entrepreneurship is the result of disciplined, systematic process of applying creativity and innovations to needs and opportunities in the marketplace*". Kewirausahaan merupakan hasil dari suatu disiplin, proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang di pasar. (Suryana, 2014)

Pengertian wirausaha lebih lengkap dinyatakan oleh Joseph Schumpeter dalam Buchari Alma (2018:24) mengemukakan bahwa *Entrepreneur as the person who destroys the existing economic order by introducing new products and services, by creating new forms of organization, or by exploiting new raw materials*. Dimana dijelaskan bahwa wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru).

Gassman *et al.* (2016) mengemukakan bahwa model bisnis bukan merupakan suatu struktur yang terpisah, tetapi merupakan jaringan hubungan yang rumit dan mandiri dengan lingkungan bisnis yang senantiasa berubah. Seorang pelaku bisnis harus dapat memperhatikan perubahan yang terjadi di lingkungan. Osterwalder dan Pigneur (2018) mengemukakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Konsep dasar sebuah model bisnis harus dilakukan secara sederhana, relevan dan secara intuitif dapat dipahami, tetapi tidak terlalu menyederhanakan kerumitan tentang bagaimana suatu usaha berfungsi.

Analisis matriks BCG dipergunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Armstrong dan Brodie (1994) menyatakan, "*The BCG matrix measures market attractiveness by market growth rate, and it assesses the firm's ability to compete by its relative market share. The BCG*

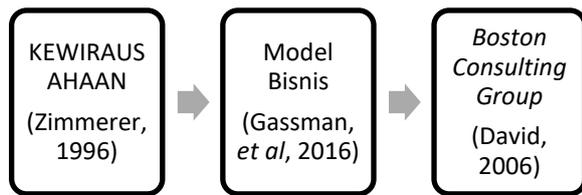
matrix assumes a causal relationship between market share and profitability". Day (1984) menyatakan, "*Market attractiveness represents the long-run profit and growth potential for all participants in an industry or market, while competitive position relates to the strength of the organization relative to competition.*

Kategori BCG (David, 2006): Question Mark adalah Divisi dalam kuadran I, memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

Star adalah Bisnis di kuadran II, mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal; penetrasi pasar, pengembangan pasar; pengembangan produk dan joint venture adalah strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.

Cash Cow adalah Divisi yang berpotensi di kuadran III, memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi bersaing tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut Sapi perah karena mereka menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkannya, mereka sering kali diperah. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu. Divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin, Pengembangan produk atau diversifikasi konsentris dapat menjadi strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat, tetapi ketika divisi sapi perah menjadi lemah, retrenchment atau diverstasi lebih sesuai untuk diterapkan.

Dog adalah Divisi kuadran IV dari organisasi memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh; mereka adalah Anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, retrenchment dapat menjadi strategi terbaik yang dapat dijalankan karena banyak anjing yang mencuat kembali, setelah pemangkasan biaya dan asset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.



GAMBAR 1.1 KERANGKA PEMIKIRAN

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, dimana penelitian ini berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian (Sugiyama, 2008). Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan atau yang disebut analisis SWOT. Selanjutnya dilakukan pembobotan factor internal dan eksternal. Data diolah menggunakan *Matrix internal factor evaluation* (IFE) dan *Matrix External Factor Evaluation* (EFE). Setelah diketahui skor disetiap masing-masing factor pada Matrix IFE dan Matrix EFE maka akan diketahui *weighted score*. *Weighted score* tersebut digunakan untuk melihat posisi dari perusahaan pada kuadran IE Matrix. Tahap selanjutnya yaitu menentukan TOWS Matrix, Empat strategi utama yang dirumuskan yaitu, strategi SO (*strength* dan *opportunities*), strategi WO (*weakness* dan *opportunities*), strategi ST (*strength* dan *threats*) dan strategi WT (*weakness* dan *threats*). Tahapan selanjutnya adalah menentukan prioritas yang akan dijalankan perusahaan dengan menggunakan BCG (*Boston Consulting Group*) Matrix.

Data yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini berupa data primer yang langsung didapat dari sumber, dalam hal ini sumber penelitian ini adalah owner dan pegawai dan data sekunder didapat dari data yang lebih dulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang lain. Sumber data sekunder antara lain dari penelitian terdahulu, brosur-brosur, buku atau dokumen, internet. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik Observasi, Studi kepustakaan, Wawancara. Metode analisis data untuk tujuan penelitian ini adalah dengan menggunakan *Matrik Boston Consulting Group* (BCG).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari indentifikasi faktor internal dan faktor eksternal serta hasil pembobotan yang telah didapatkan melalui wawancara kepada pihak perusahaan memberikan rangkuman kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam matrix IFE dan EFE pada Tabel dibawah ini. Setelah melakukan

pembobotan dengan IFE dan EFE, maka diketahui *weigthed score*. *Weigthed score* tersebut digunakan untuk melihat posisi dari Zavair scarves pada kuadran IE Matrix serta untuk menentukan rekomendasi yang tepat untuk dijalankan oleh Zavair scarves.

TABEL 1.1 IFAS - STRENGHT

No	Faktor	Bobot	Rank	Skor
1	Harga jual yang murah	0,04	5	0,2
2	Packaging yang menarik	0,05	5	0,25
3	Kualitas produk yang terjamin	0,05	5	0,25
4	Produk yang terus di update	0,04	4	0,16
5	Display Produk yang menarik	0,04	4	0,16
6	Melakukan giveaway	0,04	4	0,16
7	Memberikan harga promo	0,04	4	0,16
8	Memberikan paket Hemat	0,04	4	0,16
9	Memberikan kartu ucapan sebagai bentuk terima kasih kepada konsumen	0,04	4	0,16
10	Pelayanan yang baik dan ramah	0,04	5	0,2
11	Memiliki model produk yang unik	0,04	4	0,16
12	Produk bisa diterima di semua kalangan	0,04	5	0,25
TOTAL		0,5		2,43

Sumber: data diolah peneliti (2018)

TABEL 1.2 IFAS – WEAKNESS

No	Faktor	Bobot	Rank	Skor
1	Belum ada toko offline	0,03	2	0,06
2	Tidak ada gudang	0,03	2	0,06
3	Pelayanan yang kurang cepat	0,02	1	0,02
4	Jaringan yang belum luas	0,03	1	0,03
5	Brand belum terkenal	0,02	1	0,02
6	Biaya produksi yang terbatas	0,02	1	0,02

7	Produk gagal krn Jahitan yang kurang rapi	0,02	1	0,02
8	Manajemen waktu karyawan yang masih belum baik	0,03	1	0,03
9	Tidak ada laporan keuangan	0,03	2	0,06
10	Komunikasi yang kurang baik dengan penjahit atau konveksi	0,03	1	0,03
11	Tingkat kepercayaan konsumen yang masih rendah	0,03	1	0,03
12	Proses produksi yang memakan waktu cukup lama	0,03	1	0,03
13	Website belum dikelola dengan baik	0,03	1	0,03
14	Variasi model produk yang masih sedikit	0,03	1	0,03
15	Pemasaran yang belum maksimal	0,03	1	0,03
16	Konsumen yang masih seputaran jawa barat	0,03	1	0,03
17	Jumlah pesanan masih belum banyak	0,03	1	0,03
18	Struktur organisasi masih sederhana	0,03	1	0,03
Total		0,5		0,59

Sumber: data diolah peneliti (2018)

No	Faktor	Bobot	Rank	Skor
1	Indonesia dengan penduduk muslim terbesar	0,05	5	0,25
2	Daya beli masyarakat yang tinggi	0,05	5	0,25
3	Perkembangan trend hijab	0,05	5	0,25
4	Permintaan pasar yang besar	0,05	5	0,25
5	Banyaknya event-event yang diadakan	0,05	5	0,25
6	Perkembangan teknologi	0,05	5	0,25
7	E-commerce yang sedang berkembang pesat	0,05	5	0,25

8	Banyaknya wanita yang sudah memakai hijab	0,05	5	0,25
9	Adanya dukungan pemerintah untuk UMKM atau industri kreatif	0,05	5	0,25
10	Prospek yang cukup menjanjikan	0,05	5	0,25
Total		0,5		2,5

Sumber: data diolah peneliti (2018)

No	Faktor	Bobot	Rank	Skor
1	Harga bahan baku yang naik	0,02	1	0,02
2	Biaya produksi yang naik	0,03	1	0,03
3	Adanya plagiarisme dalam model/design produk	0,02	1	0,02
4	Konsumen tidak sabar ketika balasan order lama	0,03	2	0,06
5	Waktu pengiriman yang lama	0,03	2	0,06
6	Jaringan yang belum luas	0,03	2	0,06
7	Persaingan harga	0,03	2	0,06
8	Tingkat kepercayaan konsumen yang masih rendah	0,02	1	0,02
9	Penipuan dengan melakukan hit and run	0,01	1	0,01
10	Pesaing yang banyak	0,01	2	0,02
11	Pertumbuhan ekonomi yang tidak stabil	0,02	2	0,04
12	Inovasi produk pesaing	0,02	2	0,04
13	Biaya pengiriman naik	0,02	2	0,04
14	Munculnya usaha-usaha yang sama	0,02	1	0,02
15	Sinyal internet yang tidak stabil	0,02	1	0,02
16	Pemalsuan bukti transfer	0,02	1	0,02
17	Masuknya pasar luar negeri	0,03	2	0,06

18	Daya beli konsumen terhadap online yang menurun	0,03	2	0,06
Total		0,5		0,68

Sumber: data diolah peneliti (2018)

TABEL 1.5 RESUME EVALUASI FAKTOR INTERNAL

Resume Evaluasi Faktor Internal	
Total Strength	2,43
Total Weakness	0,59
Total Evaluasi Faktor Internal	3,02

Sumber: data diolah peneliti (2018)

TABEL 1.6 RESUME EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL

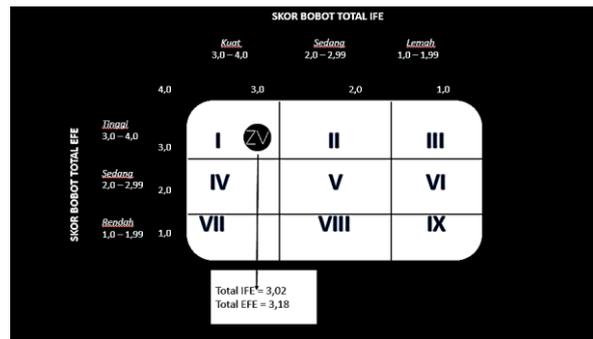
Resume Evaluasi Faktor Eksternal	
Total Opportunity	2,5
Total Threat	0,68
Total Evaluasi Faktor eksternal	3,18

Sumber: data diolah peneliti (2018)

Faktor Eksternal yang paling mempengaruhi bisa dilihat dari Perkembangan Teknologi saat ini dan perkembangan Trend Hijab yang banyak mempengaruhi wanita Indonesia untuk berhijab karena itu pasar menuntut para pengusaha untuk terus berinovasi dalam mendesain kerudung.

Lingkungan Internal dan Eksternal (IE)

Nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 3,02 sedangkan matriks EFE memperoleh total skor rata-rata sebesar 3,18. Hasil tersebut menempatkan Zavair scarves pada kuadran I. nilai skor rendah untuk matriks IFE dan nilai skor tinggi untuk matriks EFE. Pada posisi ini, dimungkinkan Zavair scarves melakukan strategi Market Penetration, Market Development, Product Development, Backward Integration, Forward Integration, Horizontal Intergration. Berikut bentuk matriks IE dari Zavair scarves dapat dilihat pada gambar 1.



Sumber: data diolah peneliti (2018)

GAMBAR 1.1 MATRIKS IE ZAVAIR

Dari Gambar 1 dapat disimpulkan bahwa Zavair scarves berada pada kuadran (I) yaitu *Grow & build* karena total skor yang didapatkan dari IFE sebesar 3,02 dan skor yang didapatkan dari EFE sebesar 3,18. Total skor dari kedua factor internal dan eksternal tergolong kategori Strong. Dengan demikian kondisi dari Zavair scarves ini terbilang cukup baik dan dapat terus berkembang kedepannya. Dengan bertumpu pada matrix IFE dan EFE diharapkan Zavair scarves dapat menutupi kelemahan yang ada dan focus pada kekuatan serta peluang yang dimiliki. Sehingga akan bisa menghadapi ancaman yang ada.

Analisa SWOT dan TOWS

Matrix SWOT merupakan langkah-langkah berdasarkan pengembangan dari matrix IE. Berbagai alternative strategi dapat dirumuskan berdasarkan pengembangan dari SWOT. Matrix TOWS yaitu Empat macam strategi utama yaitu strategi SO, ST, WO dan WT. Analisis ini menggunakan data yang diperoleh dari matrix IFE dan EFE diatas. Hasil analisa dilihat pada Tabel 7. Keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan factor eksternal dan internal.

TABEL 1.7 MATRIKS ANALISIS SWOT DAN TOWS

INTERNAL	KEKUATAN (Strenght)	Kelemahan (Weakness)				
	1. Harga jual yang murah	1. Pegawai yang masih sedikit	6. Adanya dukungan dari pemerintah untuk UMKM atau industry kreatif	commerc e yang sedang berkembang pesat	dengan cara mengadakan giveaway, memberikan harga promo dan paket special atau menjadi sponsor untuk memperken alkan brand dan memperluas pasar. (S5,S7,O4)	dengan menambah variasi model hijab (W7,O1,O2,O3,O6)
	2. Packaging yang menarik	2. Belum ada offline store			3. Mengemban gkan produk baru.	4. Menambah karyawan dan memperbaiki komunikasi didalam internal (W1,W4)
	3. Kualitas produk terjamin	3. Jaringan yang belum luas				
	4. Display produk yang menarik	4. Manajeme n waktu karyawan yang masih belum baik				
	5. Mengadaka n giveaway atau memberikan harga promo	5. Brand belum terkenal				
	6. Memiliki motif produk yang bagus	6. Biaya produksi terbatas				
	7. Aktif mempromos ikan produk di social media	7. Variasi produk yang masih sedikit				
	8. Memberikan kartu ucapan sebagai bentuk terima kasih					
EKSTERNAL	Peluang (Opportunity)	Strategi S-O	Strategi W-O	Ancaman (Threath)	Strategi S-T	Strategi W-T
	1. Daya beli masyarakat yang tinggi	1. Harga yang ditawarkan dengan kualitas yang bagus akan menarik minat beli konsumen (S1,S3,O1,O3)	1. Memanfaatk an event-event dengan membuka booth atau menjadi salah satu sponsor (O4,W3,W5)	1. Harga bahan baku yang naik	1. Meningkatkan kualitas produk dengan tetap mempertahankan harga jual yang kompetitif dan berinovasi dalam mengemban gkan produk. (S1,S3,T3,T4,T5)	1. Memperbaik i komunikasi dalam internal dan memperbaiki struktur organisasi pasar agar perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik (W1,W4,T3,T5)
	2. Perkembangan trend hijab	2. Gencar mempromos ilan produk melalui social media atau melalui e-commerce atau mengikuti event-event	2. Memanfaatk an perkembangan teknologi dan e-commerce untuk memperluas jaringan (W3,W5,O5)	2. Biaya produksi yang naik	2. Memperluas jaringan dengan memiliki agen atau reseller dan membuka offline store. (T3,T5)	2. Membangun kerjasama dengan pihak lain (W3,W5,T3,T5)
	3. Permintaan pasar yang besar		3. Mengemban gkan produk	3. Pesaing banyak		3. Mencari investor (W6,T1,T2)
	4. Banyaknya event-event yang diadakan			4. Inovasi produk pesaing		
	5. Perkembangan teknologi dan E-			5. Masuknya pasar luar negeri		

Sumber: data diolah peneliti (2018)

Berdasarkan analysis TOWS, terlihat bahwa Zavair scarves memiliki kualitas produk yang baik dengan harga yang kompetitif dengan para pesaing namun Zavair scarves terkendala biaya produksi yang masih sangat terbatas, strategi yang dilakukan yaitu:

- Market Development
- Product Development
- Market Penetration

BCG Matrix

BCG Matrix merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategic dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan (Kotler, 2009). BCG Matrix mempunyai 4 kuadran yaitu:

1. *Question* yaitu divisi dalam kuadran I memiliki posisi pangsa pasar relative yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industry yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Bisnis ini disebut tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat divisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau menjualnya.
2. *Star* yaitu Bisnis di kuadran II (disebut juga Bintang) mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relative yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industry yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan dan memperkuat posisi dominan mereka. Kategori ini adalah pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan joint venture merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan divisi ini.
3. *Cash Cow* yaitu divisi yang berposisi di kuadran III memiliki pangsa pasar relative yang tinggi tetapi bersaing dalam industry yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkan, mereka seringkali diperah untuk membiayai sector usaha yang lain. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi yang menarik untuk sapi perah yang kuat. Tetapi, ketika divisi sapi perah menjadi lemah, retrenchment atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.
4. *Dog* yaitu divisi kuadran IV dari organisasi memiliki pangsa pasar relative yang rendah dan bersaing dalam industry yang

pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Mereka adalah anjing dalam protfolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi menjadi anjing, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik.



Sumber: data diolah peneliti (2018)

GAMBAR 1.2 BCG MATRIX

Melalui Analisis BCG Matrix, Zavair scarves berada pada kuadran perusahaan STAR (gambar 15). Pada kuadran ini Zavair scarves dapat menerapkan strategi terdiri dari:

1. *Forward integration* (integrasi ke depan) yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
2. *Backward integration* (integrasi ke belakang) yaitu mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok.
3. *Horizontal integration* (integrasi horizontal) yaitu mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas para pesaing.
4. *Market penetration* (penetrasi pasar) yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar.
5. *Market development* (pengembangan pasar) yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.
6. *Product development* (pengembangan produk) yaitu mencoba meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru.
7. *Joint venture* (usaha bersama)

5. KESIMPULAN

Hasil dari perhitungan pada factor internal dan eksternal menunjukkan posisi Zavair scarves saat ini berada pada kuadran I dengan nilai sebesar (3,02;

3,18). Serta analisis SWOT dan TOWS menghasilkan sepuluh alternatif strategi dengan prioritas strategi yaitu *market penetration*, *market development* dan *product development*. Berdasarkan analisis BCG Matrix menghasilkan 7 alternatif strategi yaitu *forward integration*, *backward integration*, *horizontal integration*, *market penetration*, *market development*, *product development* dan *joint venture*. Berdasarkan analisis dari SWOT, TOWS dan BCG Matrix, bahwa *market penetration*, *market development* dan *product development* merupakan strategi yang paling penting digunakan untuk memajukan Zavair scarves.

6. REKOMENDASI

Dengan memakai Analisis SWOT dan BCG Matriks, Zavair scarves dapat mengetahui posisi keberadaan perusahaan saat ini, penelitian ini menunjukkan bahwa dengan analisis yang tepat sebuah perusahaan dapat menemukan solusi dalam mengembangkan bisnisnya. Pengembangan penelitian ini dapat dilakukan oleh peneliti lain dengan memakai metode yang sama ditambah dengan metode terbaru lainnya. Agar sebuah perusahaan mendapatkan model bisnis yang tepat untuk perkembangan dan kesuksesan perusahaan di masa depan.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. (2018). *Business Model Generation*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Barusman M, Y, S & Gunardi, S (2014). ANALISIS PORTOPOLIO PRODUK PADA PT. ASURANSI UMUM BUMIPUTERA 1967 CABANG LAMPUNG MENGGUNAKAN Matrik BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). *Journal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 4 No. 2. 141-161
- Buchari, Alma (2009). KEWIRAUSAHAAN. Bandung. Alfabeta
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis, Konsep. Edisi 10 (terjemahan)*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Gassman, O., Frankerberger, C & Csik, M. (2016). *Bisnis Model Navigator: 55 model bisnis yang akan mengubah bisnis anda*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Guntara, S, R. Yogaswara, B. Aurachman, R (2017). STRATEGI TRANSFORMASI GREENERATION INDONESIA MENUJU PERUSAHAAN RAMAH LINGKUNGAN YANG UNGGUL DENGAN PENDEKATAN Matriks BOSTON CONSULTING GROUP. *E-Proceeding of*, Vol 4, No 3, ISSN 2355-9365.
- Hardiyansyah A, Ikhwana A, Kurniawati R (2015). ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA MIE BASAH. *Jurnal kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*, ISSN: 2302-7320 Vol. 13 No. 1.
- Isnandar, F, R. Firdaus, M. Maulana, A (2016). STRATEGI PENINGKATAN ASET PT. BPR SYARIAH HARTA INSAN KARIMAH (HIK) CILEDUG. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 1, E-ISSN: 2460-7819. Nomor DOI: 10.17358/JABM.2.1.12
- Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kuntjoroardi, W & Safitri, N. (2009). ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PERSAINGAN USAHA PENERBANGAN KOMERSIAL. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi & Organisasi* 45-52, Vol 16, No 1, ISSN 0854-3844.
- Maulana, A. Sukamdani, N, B. Sulistyadi, K (2016). STRATEGI PENGEMBANGAN DESTINASI KEPULAUAN SERIBU BERDASARKAN PENDEKATAN BOSNTIN CONSULTING GROUP (BCG).
- Nurhasanah, N. (2006). PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN MELALUI PENENTUAN PRIORITAS TRAPEZODIAL FUZZY NUMBER (Studi Kasus Industri Minuman Tradisional). *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 8, No. 2, 131-140.
- Poniran (2013). STRATEGI THE BOSTON CONSULTING GROUP UNTUK MEMASTIKAN KESINAMBUNGAN PRODUK PT GUDANG GARAM Tbk KEDIRI. *Wacana* Vol 16, No 1, ISSN 1411-0199.
- Savitri D.A, Sumarwan U, Kurniawan B.P Y. (2014). DAYA SAING DAN MODEL PEMASARAN SENTRA INDUSTRI USAHA KERAJINAN SANGKAR BURUNG PERKUTUT. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, Vol. 11 No. 1.
- Sarjono, H & Kuncoro, E, A. (2013). ANALISIS Matriks BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) UNTUK MEMENANGKAN STRATEGI ORGANISASI (Studi Kasus Perguruan Tinggi di Kopertis Wilayah III-DKI Jakarta). *Binus Business Review*, Vol 4, No 1, 414-422.
- Suranto. (2003). PENENTUAN POSISI DAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN FIRMA SIDODADI. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 01, No. 03, 130-139.
- Suryana (2017). KEWIRAUSAHAAN (Kiat dan Proses menuju Sukses). Jakarta. Salemba Empat
- Torlak, NG and Sanal M. (2007). *David's Strategy Formulation Framework in Action: The Example of Turkish Airline on Domestic Air Transportation. Istanbul Ticaret Universitesi Fen Bilimleri Dergisi* Yul: 6 Sayi:12 Guz 2007/2 s.81-114

Winardi, M, A. (2014). STRATEGI OPERASIONAL BISNIS KONSULTAN DI JAKARTA UNTUK MERAIH PELUANG YANG LEBIH BAIK. *Jurnal MIX*, Vol IV, No 2, 135-150.