

ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI MENGUNAKAN PENDEKATAN META-SWOT (STUDI PADA SURGAKAOS DI KOTA CILEGON)

Muhammad Furqan Ramadhan

Dr. Rofiaty, SE., MM., CRP.

Program Studi Manajemen Strategi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Email : Furqanramadhann@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze and determine the development of strategies that are in accordance with LangitKaos using the Meta-SWOT approach. This approach analyzes two environmental factors that influence the company's internal side using Resource Based View analysis and also externally using PESTEL analysis. The data and information in this study were obtained through direct observation, in-depth interviews, questionnaires, literature studies, and documentation. The results of the Resource Based View analysis show that the resources and capabilities of LangitKaos which are rarely owned by competitors, are difficult to imitate by competitors, and have been managed well by the company, namely an effective and efficient payment system, competitive prices, Quality Assurance, Supply Chain Management, system management information, integrated operational system, work culture, performance appraisal, performance evaluation, employee relations, personal selling, brand awareness, digital marketing, and brand loyalty. PESTEL analysis results show that external factors that can provide opportunities and threats for LangitKaos are the growth of the Cilegon city industrial area, recycling waste, government program collaboration, regional community empowerment, the economic impact of COVID-19, the latest technology platforms, and the lack of legal supervision. effort. Based on the results of the Meta-SWOT analysis, LangitKaos is in quadrant I of the grand strategy matrix, so the appropriate strategy development is market penetration, market development, and product development. HeavenKaos' market penetration strategy is the development of advertisements and promotions as well as selling price adjustments. The strategy for developing the LangitKaos market is to carry out an intensive partnership program for the external environment that has not been touched by LangitKaos or other competitors. The product development strategy of LangitKaos is to increase the formation of the Research and development (R&D) team.

Keywords: *Development Strategy, Competitive Strategy, Resource-Based View, VRIO, PESTEL, Meta-SWOT*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengembangan strategi yang sesuai dengan SurgaKaos menggunakan pendekatan Meta-SWOT. Pendekatan ini menganalisis dua faktor lingkungan yang berpengaruh dari sisi internal perusahaan menggunakan analisis Resource Based View dan juga eksternal perusahaan menggunakan analisis PESTEL. Data-data dan informasi dalam penelitian ini didapatkan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, kuesioner, studi literatur, dan dokumentasi. Hasil analisis Resource Based View menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas

SurgaKaos yang jarang dimiliki oleh pesaing, sulit ditiru oleh pesaing, dan sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan yaitu sistem pembayaran yang efektif dan efisien, harga yang bersaing, Quality Assurance, Supply Chain Management, sistem informasi manajemen, Sistem operasional yang terintegrasi, Work Culture, Performance Appraisal, Performance Evaluation, Employee Relation, Personal Selling, Brand Awareness, Digital Marketing, dan Brand Loyalty. Hasil analisis PESTEL menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal yang dapat memberikan peluang maupun ancaman untuk SurgaKaos adalah pertumbuhan kawasan industri kota cilegon, limbah daur ulang, kolaborasi program pemerintah, pemberdayaan masyarakat daerah, dampak ekonomi COVID-19, platform teknologi terbaru, dan kurangnya pengawasan legalitas usaha. Berdasarkan hasil analisis Meta-SWOT, SurgaKaos berada pada kuadran I grand strategy matrix, maka pengembangan strategi yang tepat dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar SurgaKaos adalah pengembangan iklan dan promosi serta penyesuaian harga jual. Strategi pengembangan pasar SurgaKaos adalah melakukan program intensif kemitraan terhadap lingkungan luar yang belum disentuh oleh SurgaKaos maupun pesaing lainnya. Strategi pengembangan produk SurgaKaos adalah menambah pembentukan tim Research and development (R&D).

Kata Kunci: Pengembangan Strategi, Strategi Bersaing, *Resource Based View*, VRIO, PESTEL, Meta-SWOT

PENDAHULUAN

Tren di Indonesia menunjukkan bahwa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat. Perubahan yang cepat menuntut seluruh negara di penjuru dunia untuk bersaing terkhusus bangsa Indonesia agar semakin mempercepat kesejajaran dan kesetaraan dengan bangsa lain. Hal ini mengakibatkan untuk semakin dituntut dalam upaya meningkatkan daya saing nasional. Dalam rangka meningkatkan daya saing, barang dan jasa merupakan hal pendorong yang sangat signifikan. Barang dan jasa yang berbasis sumberdaya lokal yang menciptakan daya saing suatu negara

dengan beberapa faktor penunjang meliputi, peningkatan penguasaan, pengembangan, dan pemanfaatan iptek, termasuk teknologi bangsa sendiri dalam dunia usaha khususnya industri kecil dan menengah (IKM).

Dalam rangka meningkatkan pengamanan terhadap pengusaha Industri Kecil dan Menengah dalam negeri ditetapkan juga bahwa Industri Kecil hanya dapat dimiliki oleh warga negara Indonesia, dan industri menengah tertentu dicadangkan untuk dimiliki oleh warga negara Indonesia. Peran IKM dalam perekonomian nasional sangat strategis yang dapat dilihat data oleh Badan Pusat

Statistika dengan jumlah unit usaha yang sebanyak 39.772 unit di seluruh Indonesia pada tahun 2018. Peranan strategis itu juga dapat terlihat dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) IKM Kota Cilegon dengan penambahan laju hingga 5% pada tahun 2019.

Perkembangan laju pertumbuhan IKM kota cilegon, dari klusterisasinya terlihat IKM sandang berperan penting dalam penambahan laju PRDB kota cilegon dibandingkan dengan klaster IKM lainnya. Menurut data dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Cilegon pertumbuhan PRDB selaras dengan tumbuhnya IKM sandang Kota Cilegon. Pada tahun 2019, di delapan Kecamatan Kota Cilegon IKM sandang sejumlah 83-unit dan di tahun 2020 bertambah menjadi 162-unit usaha.

Pertumbuhan yang signifikan memiliki dampak timbulnya persaingan bagi IKM sandang di Kota Cilegon. Dengan mudahnya perizinan usaha dan modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha IKM sandang tidak terlalu besar, menjadikan pertumbuhan akan semakin meningkat seiring waktu berjalan. Namun pada saat

ini, daya beli masyarakat Kota Cilegon mulai menurun yang mengakibatkan pesanan-pesanan skala kecil seperti kustom baju pribadi maupun pesanan dalam event-event tertentu dikarenakan dampak ekonomi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). Di lain sisi karena Kota Cilegon merupakan Kota Industri, kebutuhan akan seragam dari perusahaan-perusahaan dan industri besar swasta masih tetap membutuhkan pengadaan seragam setiap tahunnya.

Sebuah IKM harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) untuk dapat terus berkembang dan tidak kalah dalam persaingan. Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu menerapkan strategi bersaing yang tepat. Strategi dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, mencapai sasaran dan tujuan, serta sebagai sebuah arahan untuk perusahaan dalam

melaksanakan kegiatan operasionalnya. Setiap perusahaan perlu melakukan perencanaan strategi terlebih dahulu untuk mengetahui strategi bersaing mana yang paling tepat untuk digunakan. Setelah perusahaan sudah berjalan, rencana strategi bisnis yang telah dirancang sebelumnya perlu ditinjau ulang apakah rencana tersebut telah berjalan dengan sesuai dan apakah rencana strategi tersebut berhasil atau gagal pelaksanaannya.

Standar kualitas untuk perencanaan strategi dapat disimpulkan pada akronim “*FAROUT*”. Mereka harus *future-oriented* (berorientasi pada masa depan), *accurate* (akurat), *resource-efficient* (efisiensi sumber daya), *objective* (objektif), *useful* (berguna), dan *timely* (tepat waktu). Standar kualitas ini bisa didapatkan dengan menggunakan ‘*A New Tools for Strategic Planning*’ (alat baru dalam perencanaan strategi) yaitu metode Meta-SWOT yang merupakan bentuk pengembangan dari analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Pendekatan Meta-SWOT lebih terstruktur, memfasilitasi analisis dengan

pesaing, memandu pengambilan keputusan dalam proses memperoleh data ke daftar strategi objektif prioritas yang konsisten dengan misi organisasi. Pendekatan Meta-SWOT menganggap strategi yang sukses didasarkan pada kecocokan yang baik antara sumber daya internal dan kemungkinan eksternal. Meta-SWOT menghasilkan keputusan strategi bersaing yang berasal dari pandangan berbasis sumber daya atau *resource based view* (RBV) dan analisis PESTEL.

IKM sandang yang bergerak di industri konveksi yang menjadi objek penelitian kali ini adalah SurgaKaos. Usaha yang berada di wilayah operasional Kota Cilegon-Banten berdiri sejak tahun 2015. Beroperasi dalam pakaian jadi (konveksi) yang memiliki spesifikasi menjahit dan screen printing. Saat ini di wilayah Provinsi Banten telah banyak usaha sejenis yang menyediakan jasa yang sama. Seperti contohnya Hariza Busana dan Sinar Jaya Tailor yang merupakan kompetitor sangat berat bagi SurgaKaos khususnya di Kota Cilegon. Peningkatan jumlah industri pun mengakibatkan munculnya harga

jual produk masing-masing industri yang bervariasi, bahkan bisa membuat harga pasar dari industri konveksi ini fluktuatif.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dikemukakan, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana pengembangan strategi yang tepat oleh SurgaKaos dengan menggunakan pendekatan Meta-SWOT?

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

Manajemen strategi terbentuk dari 2 kata yaitu manajemen dan strategi, dimana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (*formulating*), menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada. Pearce dan Robinson (2016, p.3) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk

mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (Fred David, 2011 p.5)

Proses Manajemen Strategi

Dalam manajemen strategi, terdapat suatu proses yang merupakan arus informasi melalui berbagai tahapan analisis yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan. Arus informasi meliputi data historis, data saat ini, dan data prediksi mengenai operasi dan lingkungan bisnis. Manajemen strategi sebagai suatu proses adalah kebutuhan untuk menganggap manajemen strategis sebagai sebuah sistem yang dinamis. Keterkaitan proses manajemen strategi ini dengan metode analisis META-SWOT adalah adanya tahapan analisis internal dan eksternal yang dinamis dan terbagi menjadi 4 tahapan, yaitu:

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Perusahaan dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan

lingkungan yang melingkupinya. Tujuan perusahaan melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan perusahaan secara keseluruhan.

Formulasi atau Perumusan

Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2003 p.12).

Implementasi Strategi

Hunger dan Wheelen (2003, p.296-297) mendefinisikan implementasi strategi sebagai sebuah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis untuk mengetahui berjalan atau tidaknya suatu strategi karena adanya faktor internal dan eksternal untuk dapat dimodifikasi di masa yang akan datang.

Klasifikasi Strategi

Menurut Fred R. David (2016) strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi 12 tindakan, yaitu :

Integrasi ke Depan

Melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer.

Integrasi ke Belakang

Strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan.

Integrasi Horizontal

Strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan.

Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

Pengembangan Pasar

Melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru.

Pengembangan Produk

Strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa saat ini.

Diversifikasi Terkait

Menambah produk atau jasa baru, tetapi berhubungan.

Diversifikasi Horizontal

Menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan untuk pelanggan saat ini.

Diversifikasi Konglomerat

Menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan.

Penciutan

Terjadi ketika organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun.

Divestasi

Menjual satu bagian atau divisi dari suatu organisasi.

Likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-potong.

Strategi Bersaing

Bambang Hariadi (2005, p.99) menyatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan

bersaing jika memiliki sesuatu di atas pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan. Persaingan terjadi karena perusahaan dan para pesaing sama-sama mengejar suatu tingkat keuntungan yang dihasilkan dari para pelanggan atau pasar yang sama. Tujuan utama setiap perusahaan adalah mencapai posisi unggul dalam persaingnya dengan perusahaan-perusahaan sejenis pada industri tertentu. Sehingga dalam menghadapi persaingan, perusahaan harus memiliki suatu keunggulan bersaing.

Meta-SWOT

Analisis Meta-SWOT berusaha untuk menemukan kembali analisis SWOT dalam bentuk yang secara substansial diubah dengan mempertahankan pendekatan dasarnya. Metode Meta-SWOT menghilangkan banyak kekurangan dari SWOT menjadi lebih berorientasi pada masa depan, akurat, efisiensi sumber daya, objektif, bermanfaat dan tepat waktu. Meta-SWOT melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal melalui pendekatan *Resource Based*

View (RBV) dan PESTEL sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif, karena melalui alat ini perusahaan dapat menemukan sisi “*unique*” dari perusahaan yang tidak dimiliki pesaing.

Tabel 1 Perbandingan antara Analisis SWOT dan META-SWOT.

Indikator Penilaian	Alat Analisis Strategi	
	SWOT	META-SWOT
Standarisasi kualitas teknik perencanaan strategis dengan 'FAROUT'	Tidak menjadikan 'FAROUT' sebagai acuan standar kualitas perencanaannya.	Menggunakan 'FAROUT' sebagai acuan standar kualitas perencanaannya.
Penentuan Faktor Internal dan Eksternal	Mengklasifikasikan faktor eksternal menjadi peluang atau ancaman dan faktor internal menjadi kekuatan atau kelemahan bergantung pada intuisi subjektif yang kaku.	Menggunakan pendekatan yang lebih sistematis dan terstruktur dalam mengklasifikasikan suatu faktor sebagai kelemahan, kekuatan, ancaman, dan peluang dengan cara yang 'rigid'.
Menghubungkan kecocokan antara faktor internal dan faktor eksternal	Tidak begitu membandingkan antara faktor internal dan faktor eksternal karena SWOT pada dasarnya dalam menentukan faktor internal tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal.	META-SWOT lebih mementingkan menemukan kecocokan yang baik antara faktor internal dan eksternal karena memungkinkan untuk menghasilkan gradasi dan evaluasi komparatif.
Ketergantungan dalam metode perencanaan strategi	Intuisi subjektif, tidak sistematis, menghindari kuantifikasi, dan tidak memiliki kekuatan prediksi.	Pendekatan yang lebih terstruktur, memfasilitasi analisis dengan pesang, dan memandu pengambilan keputusan dalam proses pengumpulan data yang masuk ke daftar prioritas.

Sumber: *Data sekunder diolah (2021)*

Resource Based View

Merupakan metode untuk menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu perusahaan yang didasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari aset, keahlian, kapabilitas suatu organisasi (Pearce dan Robinson, 2016). Sumber daya atau kapabilitas tersebut harus bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat disubstitusikan agar

menguntungkan secara strategis. Dalam RBV, mereka dikenal sebagai kondisi VRIO (Barney, 1991) :

V (value) : Apakah sumber daya atau kapabilitas perusahaan bernilai?

R (rare) : Apakah sumber daya atau kapabilitas saat ini tidak dapat dilakukan, dimiliki, dan diperoleh oleh pesaing?

I (inimitable) : Apakah sumber daya atau kapabilitas saat ini tidak dapat ditiru dan tidak dapat dikembangkan dengan mudah oleh pesaing?

O (organization) : Apakah sumber daya dan kapabilitas saat ini menguntungkan perusahaan?

PESTEL

Analisis PESTEL digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor di luar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal nya. Menurut Pearce dan Robinson (2016), analisis PESTEL terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar yaitu, politik (*politics*), ekonomi (*economy*), social (*social*), teknologi (*technology*), lingkungan (*environment*), hukum (*legal*).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Sifat Penelitian ini merupakan penelitian replikasi yang menggunakan model penelitian dari Claudinia Cantika Ovilia Laongan pada tahun 2018. Alasan dari penggunaan model ini ialah karena model ini merupakan salah satu model pertama yang mengembangkan analisis strategi META-SWOT terhadap objek penelitian pada PT. Astika Mentari Farma. Model peneliti tersebut menggunakan analisis RBV untuk internal perusahaan, dan untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal perusahaan melalui analisis PESTEL. Dari model penelitian yang sama peneliti bertujuan untuk menggunakan pada objek lain yang lebih spesifik dengan lingkup lebih kecil, yaitu pada SurgaKaos. Informan penelitian terbagi menjadi dua yaitu informan kunci dan member check. Informan kunci penelitian dari SurgaKaos adalah managing director dan general admin. Member check penelitian ini meliputi, general affairs, designer, admin staf, cutting division leader, sewing division

leader, screen printing leader. Metode pengumpulan data penelitian ini adalah observasi, wawancara mendalam, kuesioner, studi literatur, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan alat analisis Meta-SWOT yang menghasilkan pengembangan strategi dengan menganalisis sumber daya dan kapabilitas internal serta faktor-faktor lingkungan eksternal PESTEL.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Input of Decisions “Resource and Competition”

Tabel 2 Sumber Daya dan Kapabilitas Kompetitif SurgaKaos

	Sumber Daya dan Kapabilitas Kompetitif
Keuangan	Sistem Pembayaran Yang Efektif Dan Efisien
	Harga Yang Bersaing
Operasional	Quality Assurance
	Supply Chain Management
	Sistem Informasi Manajemen
	Sistem Operasional Yang Terintegrasi
SDM	Work Culture
	Performance Appraisal
	Performance Evaluation
	Employee Relation
Pemasaran	Personal Selling
	Brand Awareness
	Digital Marketing
	Brand Loyalty

Sumber: Data Primer diolah (2021)

Output Screen “Competitive Map”

Tabel 3 Competitive Map

Sumber Daya dan Kapabilitas Kompetitif	Skor		
	SurgaKaos	Sinar Jaya Tailor	Hariza Busana
Sistem Pembayaran yang efektif dan efisien	4	3	4
Harga yang bersaing	4	4	4
Quality assurance	4	4	4
Supply Chain Management	3	3	3
Sistem Informasi Manajemen	3	2	2
Sistem Operasional Yang Terintegrasi	4	3	4
Work Culture	4	3	3
Performance Appraisal	4	3	4
performance Evaluation	3	2	2
Employee Relation	4	3	3
Personal selling	4	5	5
Brand awarness	3	4	4
Digital marketing	4	2	2
Brand Loyalty	4	4	4
Jumlah	52	45	48
Ranking	1	3	2

Sumber: Data Primer diolah (2021)

Hasil dari Competitive Map, diketahui bahwa SurgaKaos berada di peringkat pertama, Hariza Busana berada di peringkat kedua, dan Sinar Jaya Tailor berada di peringkat ketiga. Namun, SurgaKaos masih mempunyai sumber daya dan kapabilitas yang keunggulannya di bawah pesaing yaitu Personal Selling dan Brand Awareness. SurgaKaos sudah melakukan metode pemasaran yang baik, akan tetapi pesaing yaitu Hariza Busana dan Sinar Jaya Tailor merupakan pemain lama yang dianggap relasinya sudah sangat baik dan luas.

Input of Decisions “(V)RIO and Business Environment”

Analisis Lingkungan Internal

1. Rarity

Berdasarkan analisis (V)RIO terdapat 7 sumber daya dan kapabilitas yang tidak dapat dimiliki oleh pesaing yaitu *Quality Assurance*, sistem informasi manajemen, *Work Culture*, *Performance Appraisal*, *Performance Evaluation*, *Personal Selling*, dan *Brand Awareness*. Sedangkan, terdapat 7 sumber daya dan kapabilitas yang dapat dimiliki oleh pesaing yaitu Sistem Pembayaran Yang Efektif Dan Efisien, *Harga Yang Bersaing*, *Supply Chain Management*, Sistem Operasional Yang Terintegrasi, *Employee Relation*, *Digital Marketing*, dan *Brand Loyalty*.

2. Imitability

Berdasarkan analisis (V)RIO terdapat 11 sumber daya dan kapabilitas yang tidak dapat ditiru oleh pesaing yaitu sistem pembayaran yang efektif dan efisien, harga yang bersaing, *Quality Assurance*, *Supply Chain Management*, sistem informasi manajemen, *Work Culture*, *Performance Appraisal*,

Performance Evaluation, Employee Relation, Personal Selling, dan Brand Awareness. Sedangkan, terdapat 3 sumber daya dan kapabilitas yang dapat ditiru oleh pesaing yaitu sistem operasional yang terintegrasi, *Digital Marketing*, dan *Brand Loyalty*.

3. Organization

Berdasarkan analisis (V)RIO semua sumber daya dan kapabilitas SurgaKaos dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan.

Tabel 4 Matriks IFE SurgaKaos

Sumber Daya dan Kapabilitas Kompetitif	Bobot	Peringkat	Skor
KEKUATAN			
Sistem Pembayaran Yang Efektif Dan Efisien	0.052	3	0.156
Harga Yang Bersaing	0.069	4	0.276
<i>Quality Assurance</i>	0.086	3	0.258
Sistem Informasi Manajemen	0.069	3	0.207
<i>Work Culture</i>	0.069	4	0.276
<i>Brand Awareness</i>	0.086	4	0.344
<i>Performance Evaluation</i>	0.069	4	0.276
<i>Employee Relation</i>	0.069	4	0.276
<i>Personal Selling</i>	0.086	3	0.258
<i>Digital Marketing</i>	0.086	4	0.344
KELEMAHAN			
<i>Supply Chain Management</i>	0.052	2	0.104
Sistem Operasional Yang Terintegrasi	0.052	2	0.104
<i>Performance Appraisal</i>	0.069	2	0.138
<i>Brand Loyalty</i>	0.086	1	0.086
Total	1		3.103

Sumber: Data Primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil analisis Matriks IFE, sumber daya dan kapabilitas SurgaKaos yang memiliki kekuatan terbesar adalah *Brand Awareness*, dan

Digital Marketing dengan skor 0,344. Sumber daya dan kapabilitas SurgaKaos yang memiliki kekuatan terkecil adalah sistem pembayaran yang efektif dan efisien dengan skor 0,156. Sedangkan, sumber daya dan kapabilitas SurgaKaos yang memiliki kelemahan terbesar adalah *Brand Loyalty* dengan skor 0,086 dan *Supply Chain Management* serta sistem operasional yang terintegrasi dengan masing-masing skor 0,104.

Analisis Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara mendalam, faktor-faktor lingkungan eksternal dengan analisis PESTEL yang dapat mempengaruhi SurgaKaos dan perlu diperhatikan untuk keberhasilan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Faktor Ekonomi

Kondisi saat ini dengan ditandainya pergantian kepemimpinan daerah menjadikan banyak akan program program yang mendukung pertumbuhan ekonomi dari sektor kecil hingga menengah. UMKM dan IKM di Kota Cilegon menjadi perhatian lebih akan percepatan pertumbuhan ekonomi disertai dengan implementasi janji politik

dari Walikota dan Wakil Walikota yang terpilih periode 2021-2026. Dengan mengimplementasikan visi Cilegon baru, modern, dan bermartabat dalam 100 hari kerja awal periode mengencakan program-program dengan Organisasi Perangkat Daerah salah satunya dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan juga dengan Dinas Koperasi dan UMKM. Program-program tersebut merupakan lampu hijau untuk SurugaKaos dalam mengambil momentum untuk mengembangkan usaha ke tingkat yang lebih baik. Salah satu dari program yang akan diimplementasikan adalah bantuan dana percepatan pertumbuhan ekonomi dari dampak COVID-19 dan juga pembuatan sentra usaha di lingkungan kelurahan dan kecamatan.

2. Faktor Ekonomi

Laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) menyebutkan bahwa pandemi ini menimbulkan ancaman krisis ekonomi yang besar, yang ditandai dengan

terhentinya kegiatan produksi, penurunan tingkat konsumsi masyarakat, hilangnya kepercayaan konsumen, dan penurunan pasar saham yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpastian. Dilansir dari data kajian dan analisis Dinas Perdagangan dan Perindustrian, hampir seluruh Industri Kecil dan Menengah (IKM) mengalami penurunan omzet dan/atau pendapatan di seluruh sektor mulai dari logam, kimia, aneka, hingga sandang. Kemudian dari Januari hingga Mei 2020 jumlah pengusaha di Kota Cilegon menurun sebanyak 30% dan ini berdampak pula pada pekerja yang kehilangan pekerjaannya, tercatat sebanyak 45%.

3. Faktor Sosial

Faktor yang menjadi kunci dari berjalanya usaha atas dukungan social yang berada disekitar baik yang terkena dampak ataupun tidak. Pemerintahan kota pun sudah melakukan beberapa hal dari sosialisasi dan pelatihan bagi masyarakat, namun masih banyak yang belum

merasakan bantuan tersebut. Program-program pemerintah dapat dikolaborasikan dengan aspek terkait dari segi operasional maupun keuangannya. Seperti contoh yang dilakukan oleh SurgaKaos dalam memanfaatkan program yang diusung oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan juga Dinas Koperasi dan UMKM Kota Cilegon. Pembuatan sentra pelatihan menjahit bagi warga sekitar yang tertuju pada ibu-ibu rumah tangga agar mendapatkan penghasilan tambahan bagi keluarganya. Selain itu juga kolaborasi dengan instansi Pendidikan terkait seperti SMK Negeri 3 Cilegon yang terdapat jurusan tata busana. Dari situ siswa dan siswi lulusan baru akan di rekrut untuk menjadi bagian dalam SurgaKaos. Disana akan dilatih kembali dan juga diberikan fee dari apa yang sudah dikerjakan.

4. Faktor Teknologi

Pesatnya teknologi dan perkembangannya mengakibatkan semua usaha harus bisa mengintegrasikannya. Teknologi dapat dijadikan sebuah alat untuk mempermudah dalam menjalankan sebuah usaha. Inovasi dan kreasi dari teknologi dipadukan dengan apa yang dapat dibutuhkan oleh suatu usaha menjadikan usaha dapat berjalan dengan lebih mudah. Dari bidang pemasaran, keuangan, SDM, operasional, bahkan strategi sudah dapat dipadukan dengan teknologi. Banyak tumbuhnya start up yang dapat digunakan oleh usaha yang baru merintis maupun yang sudah lama ada namun belum memanfaatkan teknologi dengan baik. Buku Kas, Instagram, Facebook, bahkan Tiktok adalah platform hasil dari perkembangan teknologi saat ini. Khusus dalam bidang pemasaran, sosial media memberikan dampak yang besar bagi usaha yang dijalankan.

Pemasaran sekarang sudah dapat didigitalisasi dengan mudah agar menangkap konsumen yang lebih luas. Informasi yang di berikan juga dapat membuat konsumen dengan mudah tahu spesifikasi dan harga yang akan dibeli.

5. Faktor Lingkungan

Dalam usaha apapun, pasti akan mengeluarkan limbah. Baik itu yang berbahaya ataupun tidak dan dapat berdampak atau tidak bagi masyarakat sekitar. Kota Cilegon terbilang kota yang banyak menghasilkan limbah, hal ini karena banyaknya industri yang dibangun di daerah Cilegon dan berdampak bagi masyarakat. Akhirnya, banyak masyarakat yang mengeluh dan memberatkan bagi usaha usaha di daerah cilegon untuk tidak mengeluarkan limbahnya. Dilansir dalam media lokal cilegon *SuaraBanten.id* bahwa ada laporan dari warga sekitar yang terganggu akan

bau dari limbah yang dibuang di bekas galian pasir daerah kecamatan cibeber. Limbah yang dihasilkan oleh setiap usaha dapat memberikan keuntungan bagi usaha itu sendiri. Proses daur ulang menjadikan limbah dapat menjadi daya jual yang bisa membantu operasional. Seperti yang dilakukan oleh SurgaKaos, limbah dari kain sisa yang tidak berbahaya bisa diurai kembali menjadi benang dan juga bisa diolah menjadi kain majun untuk keperluan lap industri besar ataupun rumah tangga.

Tabel 5 Matriks EFE SurgaKaos

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
PELUANG			
Pertumbuhan Kawasan Industri Kota Cilegon	0.129	3	0.378
Limbah Daur Ulang	0.161	4	0.644
Kolaborasi Program Pemerintah	0.129	3	0.378
Pemberdayaan Masyarakat Daerah	0.129	4	0.516
ANCAMAN			
Dampak Ekonomi Covid-19	0.161	3	0.483
Platform Teknologi Terbaru	0.129	2	0.258
Kurangnya Pengawasan Legalitas Usaha	0.161	2	0.322
Total	1		2.979

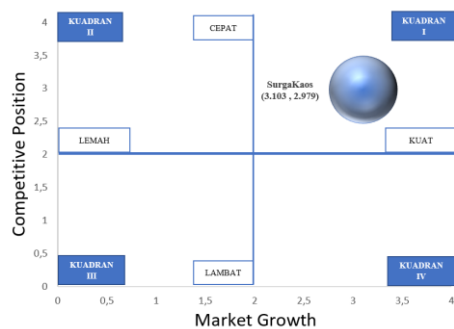
Sumber: Data Primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil analisis Matriks EFE, faktor eksternal yang menjadi peluang terbesar SurgaKaos adalah

limbah daur ulang dengan skor 0,644 dan pemberdayaan masyarakat daerah dengan skor 0,516. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman terbesar SurgaKaos adalah dampak COVID-19 dengan skor 0,5.

Output Screen “Strategy”

Gambar 1 Grand Strategy Matrix SurgaKaos



Sumber: Data Primer diolah (2021)

Hasil analisis Grand Strategy Matrix menunjukkan SurgaKaos berada pada kuadran I dan pengembangan strategi yang paling tepat dilakukan oleh SurgaKaos yang telah memiliki strategi sebelumnya adalah penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*) yang berorientasi pada hasil analisis META-SWOT yang FAROUT (*Future-oriented, accurate, resource-efficient, objective, useful, dan timely*).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sumber Daya dan Kapabilitas SuegaKaos yang memiliki kekuatan terbesar adalah *Brand Awareness*, dan *Digital Marketing*. Sumber Daya dan Kapabilitas SurgaKaos yang memiliki kekuatan terkecil adalah sistem pembayaran yang efektif dan efisien. Sumber Daya dan Kapabilitas SurgaKaos yang memiliki kelemahan terbesar adalah *Brand Loyalty*, *Supply Chain Management*, dan sistem operasional yang terintegrasi. Faktor eksternal yang menjadi peluang terbesar SurgaKaos adalah limbah daur ulang dan pemberdayaan masyarakat daerah. Faktor eksternal yang menjadi ancaman terbesar SurgaKaos adalah dampak COVID-19.

SurgaKaos berada pada kuadran I Grand Strategy Matrix dan pengembangan strategi yang paling tepat dilakukan oleh SurgaKaos adalah penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*).

Saran

1. SurgaKaos dapat mengambil keuntungan sebagai marker leader di bidang digital marketing IKM sandang/pakaian jadi karena masih minim industri sejenis yang menggunakannya. Seharusnya SurgaKaos dapat terus-menerus melakukan analisis lingkungan terkhusus pada hal-hal yang sering dibicarakan oleh masyarakat banyak (*trending* atau *viral*) untuk menjadi bahan dalam penetrasi promosi. Maka dari itu pembentukan dari tim R&D ini perlu dilakukan.
2. Program yang sudah dilakukan dengan pemerintah daerah Kota Cilegon seharusnya bisa menjadi jembatan untuk mengejar pasar yang lebih luas lagi. Dengan memperbanyak dampak sosial yang diberikan oleh SurgaKaos berkolaborasi dengan pemerintah daerah seperti halnya mengadakan pelatihan agar supaya image dari SurgaKaos secara langsung maupun tidak langsung akan membaik terus menerus yang nantinya akan menimbulkan kepercayaan masyarakat.
3. SurgaKaos dapat memberikan pelatihan keterampilan tambahan kepada karyawan seperti mengikuti seminari yang berhubungan dengan bisnis pakaian jadi. Hal ini dapat mengembangkan pengetahuan karyawan dan membuat karyawan merasa spesial ketika bekerja di SurgaKaos. Dari hal seperti itu akan membuahkan hasil Loyalitas Karyawan.
4. Agar dapat menjalin kedekatan dengan konsumen, SurgaKaos dapat melakukan giveaway berupa hal-hal yang berkaitan dengan SurgaKaos kepada beberapa konsumen dengan memberikan syarat agar bisa membantu dalam proses pemasaran digital SurgaKaos. SurgaKaos dapat melakukannya 2 sampai 3 kali dalam sebulan agar dapat memberikan dampak kepada konsumen untuk tetap setia pada SurgaKaos.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang, Hariadi. (2005). Strategi Manajemen. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive

- advantage'', *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta:Putra Grafika
- David, Fred dan R. David. 2011. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta
- Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Cilegon, 2020, laporan data IKM Kota Cilegon tahun 2020, Cilegon.
- Fleisher, Craig and Babette Bensoussan. (2002). *STRATEGIC AND COMPETITIVE ANALYSIS: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Prentice Hall. New Jersey.
- Gunawan, Imam. *METODE PENELITIAN KUALITATIF: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2013.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, 1996, *Manajemen Strategis*, Alih bahasa: Julianto Agung, (Yogyakarta: ANDI 2003).
- Hutabarat, Jemsley dan Martani Husseini. (2006). *Manajemen Strategis Kontemporer*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kemenperin RI No. 64/M-Ind/Per/7/2016 tentang Besaran Jumlah Tenaga Kerja dan Milai Investasi untuk Klasifikasi Usaha Industri. Jakarta : Depkes RI
- Koesmono, Teman. 2016. *Mengelola Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Indomedia Pustaka. Yogyakarta.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, 2016. *Marketing Management*, 15th Edition, Pearson Education, Inc.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2014. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Edisi 14 Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2012). *Marketing Management*. 14eth Edition. England: Pearson Education Limited.
- Kristanto, V. H. (2018). *Metodologi Penelitian Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah (KTI)*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi (Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif)*. Erlangga . Jakarta.
- Laongan, Claudinia Cantika Ovilia. 2019. *Analisis Pengembangan Strategi Bersaing Menggunakan Pendekatan Meta Swot Pada Pt.*

- Astika Mentari Farma. Malang: Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Brawijaya.
- Malhotra, N. K. 2004. Marketing Research: An Applied Orientation. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Miftahul, Rofi. 2018. Analisis Strategi Bersaing Melalui Pendekatan Resource Based-View Guna Mencapai Sustainable Competitive Advantage (Studi Pada Desa Wisata Sanankerto). Malang: Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Brawijaya.
- Moleong. L.J. 2005. Metodologi Penelitian Kualitatif. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nugraha, Qudrat. 2014, Manajemen Strategis Pemerintahan, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Okte, Dea. 2018. Analisis Resource Based View dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung). Skripsi. Malang: Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Brawijaya.
- Pearce, John A. dan Richard B, Robinson. 2016. Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Edisi 12 . Penerjemah Nia Pramita Sari. Salemba Empat . Jakarta.
- Rangkuti, F., 2004., The Power of Brand. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ravi, Agarwal. 2012. "Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool". Journal of Business Strategy vol.33 iss 2 pp. 12-21.
- Rofiaty., 2019, Manajemen Strategi, Modul. Universitas Brawijaya, Malang.
- Semiawan, C. R. (2010). Metodei Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan, R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS.
- Terry, George R dan Leslie W. Rue, 2012, Dasar-Dasar Manajemen, Alih bahasa: G.A. Ticoalu, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)
- SurgaKaos.
<<https://ban-ten.suara.com/read/2021/06/08/152010/parah-eks-galian-pasir-di-cilegon->

[jadi-tempat-buang-sampah-ilegal-warga-muntah-muntah?page=all](#)>