

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PADA DIVA LAUNDRY DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN ANTAR USAHA JASA LAUNDRY DI MOJOKERTO

Jeffry Andriana Sulistiyo Eko

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl. Gajahyana 11A Malang

jeffry_ase@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal Diva laundry terutama dalam menghadapi persaingan antar jasa laundry yang semakin ketat, mengetahui faktor strategis yang mempengaruhi persaingan Diva laundry dengan pesaingnya, mengetahui keunggulan Diva laundry yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing. Untuk mengetahui perubahan dan kondisi lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, digunakan metode penelitian langsung dengan menggunakan analisis kualitatif (Matriks EFE, Matriks IFE, CP Matriks, Matriks SWOT, Matriks IE dan QSPM) yang ditunjang oleh wawancara dan observasi untuk mengumpulkan data primer dari Diva Laundry.

Dari hasil analisis dengan menggunakan Matriks EFE, Diva Laundry memiliki nilai 2,40. Hal ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya berada di bawah rata-rata. Artinya Diva Laundry masih memiliki banyak peluang yang belum dimanfaatkan dan masih ada ancaman yang dapat mengganggu kinerja perusahaan. Sedangkan kondisi internal yang dinilai dengan menggunakan matriks IFE menunjukkan nilai sebesar 2,45 yang menunjukkan bahwa Diva Laundry masih berada di bawah rata-rata yaitu sebesar 2,5. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih memiliki keunggulan yang belum dimanfaatkan.

Sedangkan dari hasil analisis dengan menggunakan CP Matriks ditemukan bahwa Diva Laundry masih kalah bersaing dengan Q Laundry. Nilai indikator persaingan dalam CP Matriks adalah sebagai berikut: Q Laundry (2,58), Diva Laundry (2,57) dan Apple Laundry (2,37). Hal ini mengindikasikan bahwa Q Laundry merupakan pesaing yang kuat bagi Diva Laundry karena faktor pertimbangan berupa promosi dan periklanan serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Terdapat 8 faktor kunci strategis yang mempengaruhi persaingan Diva laundry dengan para pesaingnya, faktor strategis tersebut yaitu harga, teknik operasional, biaya operasional, sarana dan prasarana, promosi dan periklanan, fasilitas transportasi, kualitas pelayanan, kelengkapan peralatan operasional usaha.

Setelah analisis lingkungan selesai dilaksanakan, maka tahap selanjutnya adalah tahap pencocokan untuk memunculkan alternatif strategi perusahaan. Tahap ini dilakukan dengan menggunakan dua alat analisis yaitu Matriks SWOT dan Matriks IE. Dari hasil analisis SWOT ditemukan bahwa perusahaan berada di kuadran I (satu) dengan strategi yang direkomendasikan adalah **Penetrasi pasar**. Sedangkan dari matriks IE, posisi Diva Laundry berada di kuadran V (lima) dengan rekomendasi strategi **Pengembangan produk**.

Tahap keputusan dalam perumusan strategi bersaing merupakan tahapan dalam memilih alternatif strategi yang cocok bagi perusahaan. Dengan menggunakan QSPM dua alternatif strategi tersebut diberikan bobot dan peringkat berdasarkan faktor kunci strategis yang ada dalam perusahaan. Dari analisis secara kualitatif dengan menggunakan QSPM ditemukan bahwa strategi penetrasi pasar memiliki total nilai daya tarik sebesar **5,93** dan strategi pengembangan produk memiliki nilai sebesar **5,60**. Strategi bersaing yang direkomendasikan kepada Diva Laundry adalah menerapkan kebijakan yang berhubungan dengan strategi ***Penetrasi pasar***.

Keywords: analisis lingkungan, alternatif strategi dan strategi bersaing

Pendahuluan

Semakin berkembang dan menjamurnya bisnis laundry di Kecamatan Mojoanyar, Diva laundry dituntut untuk mencari celah pasar agar dapat bersaing dengan para pesaingnya agar bisnisnya dapat terus berjalan dan berkembang. Dengan tingginya tingkat persaingan pada bisnis laundry, usaha laundry dituntut membuat suatu strategi yang unggul dari para pesaingnya agar para konsumen bertambah sekaligus meningkatkan pendapatan usahanya. Dengan tingginya tingkat persaingan pada bisnis laundry, usaha laundry dituntut membuat suatu strategi yang unggul dari para pesaingnya agar para konsumen bertambah sekaligus meningkatkan pendapatan usahanya.

Dalam menghadapi persaingannya, Diva Laundry perlu mengetahui Faktor strategis dan Keunggulan bersaing apa saja yang bisa menunjang dalam menghadapi persaingan dengan para pesaingnya. Selain itu diva laundry juga harus mengetahui bagaimana perumusan strategi bersaing yang tepat untuk Diva laundry.

Perumusan strategi bagi Diva laundry dilakukan dengan menemukan faktor-faktor internal maupun eksternal kunci yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan strategi. Kekuatan usaha jasa laundry akan menjadi modal utama usaha jasa laundry untuk bersaing memanfaatkan peluang yang ada. Analisis keunggulan bersaing perusahaan dilakukan dengan tiga tahap yang dilakukan secara obyektif adalah Tahap Input, Tahap Pencocokan dan Tahap Keputusan.

Tahap input menggunakan Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks CPM. Matriks EFE digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal. Penyusunan matriks ini didasari oleh penentuan faktor penentu tingkat keberhasilan strategi yang dimiliki oleh Diva laundry. Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dapat mempengaruhi implementasi strategi bersaing perusahaan. Matriks ini digunakan sebagai dasar perumusan Matriks Internal Eksternal (IE) pada tahap selanjutnya. Faktor-faktor internal kunci diidentifikasi dengan pengamatan dan wawancara mengenai kekuatan dan kelemahan internal Diva laundry. Matriks CPM digunakan untuk mengevaluasi posisi bersaing perusahaan dengan pesaing utamanya yaitu Q laundry dan Apple laundry. Matriks ini disusun dengan memberikan bobot kekuatan dan kelemahan pada faktor penentu keberhasilan baik faktor yang muncul dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Tahap Pencocokan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks IE. Matriks SWOT merupakan matriks yang memberikan pilihan strategi bagi perusahaan. Matriks ini memberikan empat pilihan strategi yang muncul karena peluang atau ancaman dari lingkungan eksternal dan kekuatan atau kelemahan dari lingkungan internal perusahaan. Matriks IE merupakan matriks yang menunjukkan alternatif strategi bagi perusahaan atau unit bisnis yang sedang dalam persaingan industri.

Selanjutnya adalah tahap keputusan, pada tahap ini digunakan Matriks QSPM. Matriks ini merupakan tahap pemilihan alternatif strategi yang muncul dari matriks SWOT dan matriks IE. Perhitungan alternatif strategi dilakukan dengan memberikan bobot pada masing-masing alternatif strategi dan yang memiliki Total Nilai Daya Tarik yang paling besar adalah strategi yang dipilih untuk diterapkan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini. Matriks QSPM digunakan untuk pengambilan keputusan terhadap alternatif strategi yang muncul pada matriks SWOT dan IE. Matriks ini digunakan untuk memutuskan strategi apa yang cocok diterapkan bagi Diva laundry berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal.

Dari ke-tiga tahap tersebut akan diperoleh strategi yang tepat bagi Diva laundry untuk digunakan sebagai strategi bersaingnya untuk memenangkan persaingan antar usaha jasa laundry.

Metode Penelitian

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi dan situasi dalam jangka waktu tertentu. Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *case study* (studi kasus), yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari Diva laundry yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada Diva laundry difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya analisis strategi bersaing Diva laundry dalam persaingan usaha jasa laundry. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis yaitu: Data Primer dan Data sekunder.

Sumber data penelitian ini adalah: Data Internal dan Data Eksternal Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Wawancara, Dokumentasi, Observasi, Studi pustaka. Dalam penelitian ini tahapan dalam analisis data melalui tiga tahap yang sesuai dengan tahapan dalam perumusan strategi bersaing, yaitu: 1. Tahap I (Tahap Input) Dalam tahap ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks EFE, Matriks IFE dan Matriks Profil Kompetitif (CPM). 2. Tahap II (Tahap Pencocokan) Dalam tahap ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks SWOT dan Matriks IE. 3. Tahap III (Tahap Keputusan) Dalam tahapan ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).

Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah: Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks CPM, Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks QSPM.

Hasil Analisis

Dari hasil analisis dengan menggunakan Matriks EFE, Diva Laundry memiliki nilai 2,40. Sedangkan kondisi internal yang dinilai dengan menggunakan matriks IFE menunjukkan nilai sebesar 2,45 yang menunjukkan bahwa Diva Laundry masih berada dibawah rata-rata yaitu sebesar 2,5. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih memiliki keunggulan yang belum dimanfaatkan.

Sedangkan dari hasil analisis dengan menggunakan CP Matriks ditemukan bahwa Diva Laundry masih kalah bersaing dengan Q Laundry. Nilai indikator persaingan dalam CP Matriks adalah sebagai berikut: Q Laundry (2,58), Diva Laundry (2,57) dan Apple Laundry (2,37). Terdapat 8 faktor kunci strategis yang mempengaruhi persaingan Diva laundry dengan para pesaingnya, faktor strategis tersebut yaitu harga, teknik operasional, biaya operasional, sarana dan prasarana, promosi dan periklanan, fasilitas transportasi, kualitas pelayanan, kelengkapan peralatan operasional usaha.

Setelah analisis lingkungan selesai dilaksanakan, maka tahap selanjutnya adalah tahap pencocokan untuk memunculkan alternatif strategi perusahaan. Tahap ini dilakukan dengan menggunakan dua alat analisis yaitu Matriks SWOT dan Matriks IE. Dari hasil analisis SWOT ditemukan bahwa perusahaan berada di kuadran I (satu) dengan strategi yang direkomendasikan adalah Penetrasi pasar. Sedangkan dari matriks IE, posisi Diva Laundry berada di kuadran V (lima) dengan rekomendasi strategi Pengembangan produk.

Tahap keputusan dalam perumusan strategi bersaing merupakan tahapan dalam memilih alternatif strategi yang cocok bagi perusahaan. Dengan menggunakan QSPM dua alternatif strategi tersebut diberikan bobot dan peringkat berdasarkan faktor kunci strategis yang ada dalam perusahaan. Dari analisis secara kualitatif dengan menggunakan QSPM ditemukan bahwa strategi penetrasi pasar memiliki total nilai daya tarik sebesar 5,93 dan strategi pengembangan produk memiliki nilai sebesar 5,60. Strategi bersaing yang direkomendasikan kepada Diva Laundry adalah menerapkan kebijakan yang berhubungan dengan strategi Penetrasi pasar.

Pembahasan

Divia Laundry terletak di Jln. Tegal sari, Jabon RT. 22 RW. 07 wilayah Kecamatan Mojoanyar Kabupaten Mojokerto, didirikan Bapak Tanto pada tahun 2010. Memiliki 3 orang pegawai. Berdasarkan analisis lingkungan Eksternal dapat disusun Matrik EFE di bawah ini:

**Tabel 4.2 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)
Diva Laundry**

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang	Program Kerja
Peluang				
1. Semakin meningkatnya jumlah mahasiswa dan masyarakat sekitar	0,05	1	0,05	Membuka cabang di wilayah yang potensial
2. Perkembangan teknologi	0,10	2	0,20	Pengadaan peralatan operasional baik secara tunai/kredit
3. Perubahan gaya hidup masyarakat	0,05	2	0,10	Memperluas daerah promosi
4. Memiliki pelanggan yang loyal	0,15	4	0,60	Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan meningkatkan kualitas dan pelayanan
5. Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok	0,15	2	0,30	Menjaga hubungan baik dengan pemasok tersebut
	0,50	Total	1,25	
Ancaman				
1. Banyaknya pesaing dalam usaha sejenis	0,15	3	0,45	Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan
2. Kenaikan BBM yang cukup tinggi	0,08	2	0,16	Menggunakan kendaraan yang lebih irit BBM
3. Kenaikan tarif dasar listrik	0,15	2	0,30	Menggunakan listrik dan air secara efektif dan efisien
4. Perusahaan sejenis yang memiliki modal besar	0,05	2	0,10	Menjaga hubungan baik dengan pelanggan
5. Cuaca yang tidak menentu pada musim hujan	0,07	2	0,14	Lebih mengandalkan alat pengering pakaian
	0,50	Total	1,15	
Total	1,00		2,40	

➤ Keterangan Hasil Analisis Matriks EFE dari sisi Peluang ada 5 poin:

1. Peluang dengan skor tertinggi adalah memiliki pelanggan yang loyal, bobot 0,15 (sangat penting) dan rating 4 (respon perusahaan superior) dengan skor 0,60, ada pada poin 4 tabel 4.2. Pelanggan yang loyal sangat penting dan respon Diva laundry terhadap faktor tersebut sangat superior karena Diva laundry lebih mengutamakan pelanggan yang loyal dalam menjalankan usahanya. Diva laundry harus menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan meningkatkan kualitas dan pelayanan.
2. Peluang selanjutnya adalah memiliki hubungan yang baik dengan pemasok dengan bobot 0,15 (sangat penting) dan rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan skor 0,30, ada pada poin 5 tabel 4.2. memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sangat penting dan respon Diva laundry terhadap faktor tersebut respon perusahaan rata-rata. Meskipun faktor ini memiliki bobot

yang penting, tetapi respon Diva laundry hanya rata-rata, hal ini dikarenakan Diva laundry lebih merespon mengutamakan pelanggan yang loyal, mengingat pemasok seperti sabun, pelembut atau pewangi sangat banyak tetapi tanpa menganggap remeh pemasok yang ada sekarang namun tetap menjaga hubungan baik dengannya.

3. Perkembangan teknologi adalah peluang selanjutnya dengan bobot 0,10 (penting), rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan skor 0,20, ada pada poin 2 tabel 4.2. Perkembangan teknologi bagi Diva laundry penting adanya dan respon Diva laundry terhadap faktor ini Diva laundry merespon dengan rata-rata. Meskipun perkembangan peralatan mencuci yang semakin maju seperti mesin cuci yang dapat memuat pakaian lebih banyak, mesin pengering yang lebih cepat, tetapi peralatan tersebut rata-rata bisa terbeli oleh usaha laundry yang bermodal besar saja. Untuk usaha laundry yang sedang berkembang atau masih baru memulai usahanya harus membutuhkan waktu untuk dapat membeli peralatan tersebut.
 4. Perubahan gaya hidup masyarakat adalah peluang selanjutnya dengan bobot 0,05 (kurang penting) dan rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan skor 0,10 ada pada poin 3 tabel 4.2. Menurut Diva laundry perubahan gaya hidup masyarakat memiliki bobot kurang penting dan respon Diva laundry rata-rata. Hal ini karena menurut Diva laundry meskipun masyarakat mengalami perubahan gaya hidup yang dulunya mencuci sendiri, sekarang beralih ke jasa laundry hal tersebut belum terlalu berpengaruh tanpa pelayanan yang baik, harga yang murah, promosi yang gencar, apalagi semakin banyaknya orang yang membuka usaha laundry di daerah Kecamatan Mojoanyar. Sebaiknya untuk memanfaatkan peluang ini Diva laundry memperluas daerah promosi.
 5. Peluang yang terakhir yaitu semakin meningkatnya jumlah mahasiswa dan masyarakat sekitar dengan bobot 0,05 (kurang penting) dan rating 1 (respon Diva laundry jelek) dengan skor 0,05 ada pada poin 1 tabel 4.2. Menurut Diva laundry faktor semakin meningkatnya jumlah mahasiswa dan masyarakat sekitar memiliki bobot kurang penting dan respon Diva laundry jelek. Hal ini menunjukkan Diva laundry lebih mementingkan memiliki pelanggan yang loyal, karena kepastian mendapatkan konsumen dari pada menjemput peluang yang ada. Jadi kesimpulannya, Diva laundry belum terlalu merespon peluang eksternal yang ada saat ini. Cara yang tepat untuk memanfaatkan peluang tersebut yaitu membuka cabang di wilayah yang potensial.
- Keterangan Hasil Analisis Matriks EFE dari sisi Ancaman ada 5 poin:
1. Faktor ancaman tertinggi ada pada faktor banyaknya pesaing dalam usaha sejenis, dengan bobot 0,15 (sangat penting) rating 3 (respon perusahaan di atas rata-rata) dan skor 0,45, pada poin 1 tabel 4.2. Ancaman paling kuat akan datang dari pesaing dalam usaha sejenis, dan di Mojoanyar merupakan daerah yang banyak terdapat Universitas dan sentra kost mahasiswa. Usaha laundry semakin menjamur di daerah tersebut, Diva laundry harus meningkatkan kualitas produk dan pelayanan serta menerapkan strategi bersaing yang tepat agar bisa bersaing dengan para pesaingnya.
 2. Ancaman selanjutnya adalah kenaikan tarif dasar listrik, dengan bobot 0,15 (sangat penting) rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dan skor 0,30, pada poin 3 tabel 4.2. Usaha jasa laundry tidak dapat dipisahkan akan listrik,

karena rata-rata peralatan dan perlengkapan laundry menggunakan tenaga listrik. Apabila terjadi kenaikan tarif dasar listrik salah satu usaha yang terkena dampak yaitu usaha laundry. Apabila terjadi kenaikan maka akan berpengaruh terhadap harga jasa laundry pakaian, sehingga akan berdampak pada pendapatan dan juga jumlah konsumen yang bisa berkurang karena semakin mahalnya harga jasa laundry pakaian. Cara yang tepat untuk mengatasinya adalah dengan penggunaan air dan listrik secara efektif dan efisien.

3. Faktor ancaman selanjutnya adalah kenaikan BBM yang cukup tinggi, dengan bobot 0,08 (cukup penting) rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dan skor 0,16, pada poin 2 tabel 4.2. Bagi Diva laundry kenaikan BBM yang cukup tinggi merupakan ancaman, karena Diva laundry menyediakan sarana antar jemput pakaian. Apabila terjadi kenaikan BBM yang tinggi akan berdampak bagi Diva laundry yang menyebabkan biaya operasional semakin besar dan juga dapat mengurangi pendapatan. Cara untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan menggunakan kendaraan yang lebih hemat BBM.
4. Faktor ancaman selanjutnya adalah cuaca yang tidak menentu pada musim hujan, dengan bobot 0,07 (cukup penting) rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dan skor 0,14, pada poin 5 tabel 4.2. Bagi Diva laundry cuaca yang tidak menentu menyebabkan proses pengeringan pakaian menjadi lama. Meskipun menggunakan alat pengering pakaian namun pakaian masih butuh untuk dicuci sebentar. Hal ini dapat menyebabkan penyelesaian pakaian yang dilaundry bisa tidak tepat waktu.
5. Faktor ancaman terendah adalah perusahaan sejenis yang memiliki modal besar, dengan bobot 0,05 (kurang penting) rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dan skor 0,10, pada poin 4 tabel 4.2. Bagi Diva laundry perusahaan sejenis yang memiliki modal besar memiliki bobot yang kurang penting dan respon Diva laundry adalah rata-rata. Diva laundry menganggap masih bisa bersaing dengan usaha laundry tersebut asalkan mempunyai keunggulan tersendiri. Cara utama yang dilakukan untuk mengatasinya adalah menjaga hubungan baik dengan dengan pelanggan.

Berdasarkan analisis lingkungan Internal, maka dapat disusun Matriks IFE seperti di bawah ini:

**Tabel 4.3. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*
Diva Laundry**

Faktor Kunci Internal	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang	Program Kerja
Kekuatan Internal				
1. Pelayanan jasa laundry yang tepat waktu	0,10	4	0,40	Memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien dalam proses operasional
2. Lokasi yang strategis	0,06	3	0,18	Mengelola tempat usaha secara tepat guna dan menarik
3. Harga yang bersaing	0,10	4	0,40	Menjaga harga tetap stabil yang dapat menjadi keunggulan bersaing
4. Adanya layanan pesan antar	0,08	4	0,32	Menambah pengetahuan tentang letak lokasi daerah sekitar usaha
5. Pegawai yang handal	0,10	3	0,30	Melatih karyawan secara berkelanjutan
6. Adanya diskon	0,06	3	0,18	Memberi diskon 10% untuk pencucian diatas 5kg
	0,50	Total	1,78	
Kelemahan Internal				
1. Tidak dilakukan promosi dan periklanan yang secara rutin	0,13	1	0,13	Melakukan promosi dan periklanan walaupun berskala kecil
2. Kurang lengkapnya peralatan operasional usaha	0,12	1	0,12	Pengadaan peralatan operasional secara bertahap baik secara tunai atau kredit
3. Proses produksi sebagian manual	0,08	1	0,08	Menambah peralatan operasional usaha
4. Kurangnya jumlah pegawai	0,09	2	0,18	Merekrut karyawan secara freelance
5. Pengelolaan keuangan masih belum profesional	0,08	2	0,16	Melakukan pembelajaran dan berlatih mengelola keuangan usaha dengan memisahkannya dengan keuangan pribadi
	0,50	Total	0,67	
Total	1,00		2,45	

➤ Keterangan Hasil Analisis Matriks IFE dari sisi kekuatan ada 6 poin:

1. Harga yang bersaing merupakan faktor yang menjadi kekuatan utama yang dimiliki Diva laundry, bobot 0,10 (penting) dan rating 4 (kekuatan utama),

dengan total skor 0,40, pada poin 3 tabel 4.3. Mengingat target pasar adalah para mahasiswa, faktor harga sangat berpengaruh karena rata-rata para mahasiswa memilih harga yang murah dan juga kualitas pelayanan yang baik juga. Program kerja yang harus dilakukan adalah menjaga harga tetap stabil yang dapat menjadi keunggulan bersaing Diva laundry.

2. Pelayanan jasa laundry yang tepat waktu juga merupakan faktor yang menjadi kekuatan utama bagi Diva laundry karena bobot, rating dan total skor sama dengan faktor harga yang bersaing. Program kerja yang harus dilakukan oleh Diva laundry yaitu memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien dalam proses operasional.
3. Kekuatan selanjutnya yaitu adanya pelayanan pesan antar dengan bobot 0,08 (cukup penting), rating 4 (kekuatan utama), dengan total skor 0,32, pada poin 4 tabel 4.3. Tidak semua laundry di daerah Kecamatan Mojoanyar ada pelayanan pesan antar, hal ini bagi Diva laundry dapat menjadi keunggulan bersaing juga karena memudahkan konsumen dalam mencuci pakaiannya. Program kerja yang harus dilakukan oleh Diva laundry yaitu menambah pengetahuan tentang letak lokasi daerah sekitar usaha.
4. Kekuatan selanjutnya yaitu pegawai yang handal, dengan bobot 0,10 (penting), rating 3 (kekuatan minor), dengan total skor 0,30, pada poin 5 tabel 4.3. Pegawai Diva laundry yang keseluruhan merupakan ibu rumah tangga merupakan kekuatan bagi Diva laundry karena Ibu rumah tangga lebih handal dalam proses melaundry pakaian karena terbiasa dengan pekerjaan rumah tangga. Program kerja yang harus dilakukan oleh Diva laundry yaitu melatih karyawan secara berkelanjutan.
5. Adanyanya diskon merupakan kekuatan selanjutnya, dengan bobot 0,06 (kurang penting), rating 3 (kekuatan minor), dengan total skor 0,18, pada poin 6 tabel 4.3. Untuk menarik konsumen dan menjaga loyalitas pelanggan, Diva laundry memberi diskon 10% bagi siapa yang mencuci pakaiannya di atas 5 kg.
6. Lokasi yang strategis merupakan faktor selanjutnya, dengan bobot 0,06 (kurang penting), rating 3 (kekuatan minor), dengan total skor 0,18 pada poin 2 tabel 4.3. Lokasi yang strategis menjadi kekuatan karena Diva laundry terletak di dekat jalan raya yang dekat banyak Universitas dan sentra kost mahasiswa sehingga memberi keuntungan dalam mendapatkan konsumen. Program kerja yang harus dilakukan oleh Diva laundry yaitu mengelola tempat usaha secara tepat guna dan menarik.

➤ Keterangan Hasil Analisis Matriks IFE dari sisi kelemahan ada 5 poin:

1. Kelemahan dengan total skor tertinggi yaitu kurangnya jumlah pegawai, dengan bobot 0,09 (cukup penting), rating 2 (kelemahan minor), dengan total skor 0,18 pada poin 4 pada tabel 4.3. Faktor kurangnya jumlah pegawai sangat penting bagi operasional usaha yang akan berdampak pada pendapatan yang diperoleh usaha. Diva laundry yang memiliki hanya 3 orang pegawai sebaiknya menambah pegawainya baik secara freelance agar gaji pegawai dapat ditekan juga.
2. Kelemahan selanjutnya yaitu pengelolaan keuangan masih belum profesional dengan bobot 0,08 (cukup penting), rating 2 (kelemahan minor), dengan total skor 0,16 pada poin 5 tabel 4.3. Dengan tercampurnya keuangan pribadi dan keuangan usaha akan mengakibatkan berbagai masalah dapat timbul karena

- masalah keuangan. Diva laundry harus melakukan pembelajaran dan berlatih mengelola keuangan usaha dengan memisahkannya dengan keuangan pribadi.
3. Kelemahan selanjutnya yaitu tidak dilakukan promosi dan periklanan secara rutin dengan bobot 0,13 (sangat penting), rating 1 (kelemahan utama), dengan total skor 0,13 pada poin 1 tabel 4.3. Promosi merupakan faktor yang penting dan berpengaruh untuk meningkatkan penjualan dan menambah konsumen. Program kerja yang harus dilakukan oleh Diva laundry tersebut yaitu melakukan promosi dan periklanan walaupun berskala kecil.
 4. Kelemahan selanjutnya yaitu kurang lengkapnya peralatan operasional usaha dengan bobot 0,12 (penting), rating 1 (kelemahan utama), dengan total skor 0,12 pada poin 2 tabel 4.3. Agar tidak terjadi gangguan terhadap proses operasional dan pelayanan kepada konsumen sebaiknya Diva laundry melakukan pengadaan peralatan operasional secara bertahap baik secara tunai maupun kredit.
 5. Kelemahan terakhir yaitu proses produksi sebagian masih manual dengan bobot 0,08 (cukup penting), rating 1 (kelemahan utama), dengan total skor 0,08 pada poin 3 tabel 4.3. Proses pencucian pakaian di usaha laundry sangatlah tidak efektif, karena lebih menghabiskan tenaga, membuat pegawai lebih bekerja ekstra keras. Diva laundry harus menambah peralatan operasional usaha agar tenaga yang dipakai lebih efisien.

Berdasarkan analisis persaingan di atas, maka Matriks Profil Kompetitif (CPM) Diva laundry dengan Q laundry dan Apple laundry dapat disusun sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Matriks Profil Kompetitif Diva Laundry

Faktor penentu keberhasilan	Bobot	Diva laundry		Q Laundry		Apple Laundry	
		peringkat	nilai	peringkat	nilai	peringkat	nilai
1. Harga	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
2. Teknik operasional	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
3. Biaya operasional	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
4. Sarana dan Prasarana	0,09	2	0,18	4	0,36	1	0,09
5. Promosi dan periklanan	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24
6. Fasilitas transportasi	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
7. Kualitas pelayanan	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
8. Kelengkapan peralatan operasional	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Total	1,00		2,57		2,58		2,37

Dari Matriks CPM diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa harga menjadi faktor penentu keberhasilan yang utama karena karakteristik pengguna jasa laundry yang peka dengan harga. Hal ini merupakan kesimpulan dari hasil wawancara dan pengamatan secara langsung di Diva laundry. Masyarakat baik warga sekitar maupun para mahasiswa lebih memilih jasa laundry dengan harga murah dan juga pelayanan yang memuaskan. Untuk itulah harga memiliki tingkat

kepentingan sebesar 0,20 karena masyarakat cenderung memilih jasa laundry yang murah dan memiliki pelayanan yang memuaskan. Dari Analisis CPM juga diketahui faktor-faktor kunci strategis yang menjadi keunggulan bersaing Diva laundry adalah harga, sedangkan untuk Q laundry, keunggulan bersaingnya terletak pada sarana dan prasarana, dan untuk Apple laundry yang menjadi keunggulan bersaingnya adalah biaya operasional yang murah.

Berdasarkan hasil perhitungan EFE dan IFE di atas, menunjukkan bahwa:

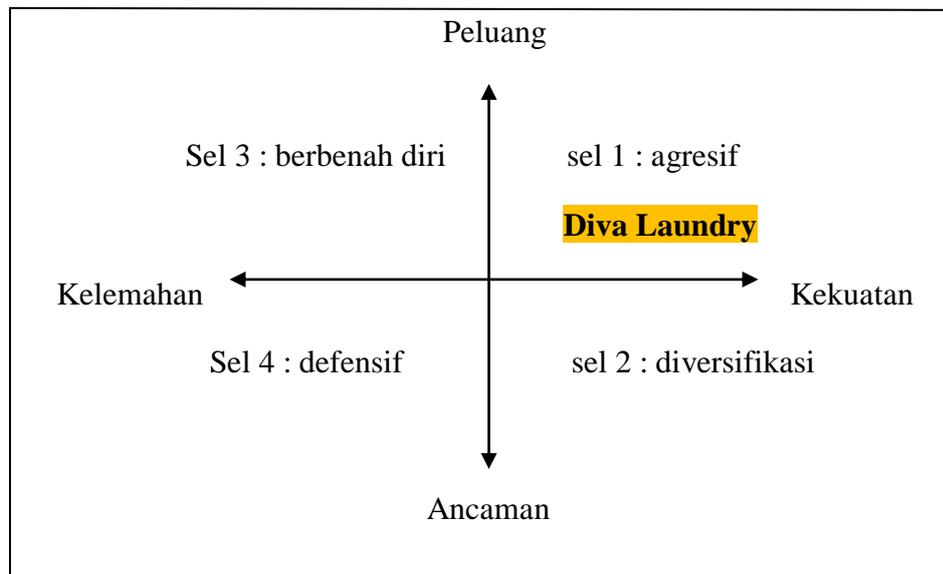
- Dari segi internal : *Strenght* > *Weakness*
- Dari segi eksternal : *Opprtunity* > *Threats*

INTERNAL	EKSTERNAL	STRATEGI
S > W	O > T	STRATEGI AGRESIF (PENETRASI PASAR)
1,78 > 0,67	1,25 > 1,15	

Keterangan untuk strategi Agresif (Penetrasi Pasar)

Nilai internal untuk kekuatan adalah 1,78 sedangkan nilai untuk kelemahan 0,67, maka kekuatan Diva laundry memiliki skor lebih tinggi dari kelemahan. Nilai eksternal untuk peluang 1,25 sedangkan nilai untuk ancaman 1,15, jadi peluang Diva laundry berada pada strategi agresif dan yang tepat berdasarkan strategi agresif adalah penetrasi pasar karena Diva laundry memiliki banyak kekuatan yang belum dioptimalkan dan banyak peluang yang belum dimanfaatkan. Karena strategi Agresif penetrasi pasar yaitu dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

Gambar 4.1
Diagram analisis SWOT



Dengan demikian Diva laundry berada pada Kuadran I yang artinya perusahaan belum optimal menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal. Dalam kuadran I (satu),

strategi yang direkomendasikan adalah Strategi Agresif dan dari strategi agresif yang paling cocok adalah *strategi penetrasi pasar* yaitu dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

Analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal. Kemudian peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, dan mendapat hasil, kekuatan 1,78 memiliki skor lebih besar dari pada kelemahan 0,67, kemudian skor peluang 1,25 lebih besar dari pada ancaman 1,15 maka Diva Laundry berada pada kolom **SO**, dimana Diva laundry menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal guna memnangkan persaingan antar usaha laundry.

Tabel 4.5.
Matriks SWOT Diva Laundry

IFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan jasa laundry yang tepat waktu 2. Lokasi usaha yang strategis 3. Harga yang bersaing 4. Adanya pelayanan pesan antar 5. Pegawai yang handal 6. Adanya diskon 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak dilakukan promosi dan periklanan secara rutin 2. Kurang lengkapnya peralatan operasional usaha 3. Proses produksi sebagian masih manual 4. Kurangnya jumlah pegawai 5. Pengelolaan keuangan belum profesional
Peluang (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya jumlah mahasiswa dan masyarakat 2. Perkembangan teknologi 3. Perubahan gaya hidup masyarakat 4. Memiliki pelanggan yang loyal 5. Memiliki hubungan baik dengan pemasok 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pangsa pasar 2. Menjaga dan mempertahankan loyalitas konsumen 3. Meningkatkan pelayanan demi kepuasan konsumen 4. Melakukan promosi dan periklanan yang efektif 	
Ancaman (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing dalam usaha sejenis 2. Kenaikan BBM yang cukup tinggi 3. Kenaikan tarif dasar listrik 4. Perusahaan sejenis yang memiliki modal besar 5. Cuaca yang tidak menentu 		

Dari matriks SWOT di atas, dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan posisi perusahaan guna menemukan strategi bersaing yang tepat bagi Diva laundry. Dari analisis lingkungan eksternal dan internal yang dimasukkan ke dalam matriks SWOT diketahui bahwa Diva laundry memiliki kekuatan internal terutama dalam hal harga yang bersaing. Sedangkan peluang pasar yang

menjanjikan dan lingkungan eksternal juga mendukung perusahaan untuk berkembang, maka dapat disimpulkan bahwa Diva laundry harus lebih fokus dalam menggunakan kekuatan internal untuk dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.

Strategi yang direkomendasikan yaitu strategi penetrasi pasar. Berdasarkan strategi SO di atas menghasilkan 4 strategi yang berdasarkan strategi penetrasi pasar. Strategi SO diatas yaitu : memperluas pangsa pasar, menjaga dan mempertahankan loyalitas konsumen, meningkatkan pelayanan demi kepuasan konsumen, melakukan promosi dan periklanan secara efektif. Jadi strategi penetrasi pasar dapat dilaksanakan dengan melaksanakan ke-empat strategi yang muncul dari strategi SO dari Matriks SWOT.

Berdasarkan nilai rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE, maka matriks IE dapat disusun sebagai berikut:

Total Rata-rata Tertimbang IFE			
	Kuat	rata-rata	lemah
Tinggi	I	II	III
Menengah	IV	V	VI
rendah	VII	VIII	IX

Sumbu Vertikal merupakan total rata-rata tertimbang dari matriks EFE sebesar 2.40. Sumbu Horizontal Matriks IE merupakan total rata-rata tertimbang matriks IFE sebesar 2.45. Titik pertemuan antara total rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE merupakan titik dimana Diva laundry berada saat ini. Titik tersebut berada pada posisi sel V (lima) yang berarti jaga dan pertahankan. Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada sel ini adalah pengembangan Produk.

Dari dua pilihan strategi yang muncul dari analisis SWOT dan matriks IE, maka Diva laundry dapat menghitung tingkat ketertarikan usaha terhadap masing-masing strategi di atas dengan menggunakan matriks QSPM sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)
Diva Laundry

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Penetrasi pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Kunci					
1.Meningkatnya jumlah mahasiswa dan masyarakat sekitar	0,21	4	0,84	2	0,42
2.Memiliki pelanggan yang loyal	0,22	2	0,44	3	0,66
3.Perkembangan teknologi	0,18	2	0,36	4	0,72
4.Banyaknya pesaing dalam usaha sejenis	0,22	3	0,66	3	0,66
5.Kenaikan tarif dasar listrik	0,17	4	0,68	2	0,34
Total	1,00		2,98		2,80
Faktor Internal Kunci					
1.Pelayanan jasa laundry tepat waktu	0,22	2	0,44	3	0,66
2.Harga yang bersaing	0,24	3	0,72	3	0,72
3.Pegawai yang handal	0,19	3	0,57	2	0,38
4.Tidak melakukan promosi dan periklanan secara rutin	0,17	4	0,68	4	0,68
5.Kurang lengkapnya peralatan operasional usaha	0,18	3	0,54	2	0,36
Total	1,00		2,95		2,80
Total			5,93		5,60

Faktor kunci dibedakan dari faktor kunci eksternal maupun internal dari Matriks EFE dan IFE. Faktor kunci dalam matriks QSPM merupakan turunan dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mungkin mempengaruhi pemilihan strategi bersaing. Pemilihan faktor kunci strategis eksternal dan internal dilakukan secara kualitatif dengan mempertimbangkan matriks EFE, IFE dan CPM. Bobot diperoleh dengan analisis kualitatif terhadap faktor-faktor kunci eksternal maupun internal dengan melakukan pengamatan langsung dan analisis data primer yang ada. Nilai Daya Tarik (AS) diperoleh dengan mempertimbangkan pengaruh yang akan diberikan oleh faktor kunci eksternal maupun internal terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pihak Diva laundry. Alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang dipilih. Dalam hal ini, Diva laundry harus menerapkan strategi penetrasi pasar guna memenangkan persaingan dengan Q laundry dan Apple laundry.

Strategi yang direkomendasikan adalah strategi penetrasi pasar. Penetrasi pasar yaitu dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif. Diva laundry memiliki kekuatan yang harus digunakan dengan optimal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal agar bisa bersaing dengan usaha laundry pesaing lainnya. Cara melaksanakan strategi penetrasi pasar adalah dengan mengkombinasikan pemasaran, promosi dan harga. Yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan, menaikkan anggaran periklanan,

menawarkan secara gencar sebagai item promosi penjualan atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, sebagai akhir dari jurnal skripsi ini penulis akan menarik beberapa kesimpulan beserta saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal kunci Diva laundry diperoleh faktor-faktor strategis yang mempengaruhi keunggulan bersaing Diva laundry dengan pesaingnya. Terdapat 8 faktor kunci strategis yang mempengaruhi persaingan Diva laundry dengan para pesaingnya, faktor strategis tersebut yaitu harga, teknik operasional, biaya operasional, sarana dan prasarana, promosi dan periklanan, fasilitas transportasi, kualitas pelayanan, kelengkapan peralatan operasional usaha.
2. Dari hasil analisis dan pembahasan, faktor yang menjadi keunggulan Diva laundry yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan antar usaha jasa laundry yaitu faktor harga. Meskipun dari analisis persaingan matriks CPM Diva laundry masih kalah bersaing dengan Q laundry, namun berdasarkan Matriks SWOT dan Matriks IE dapat diketahui bahwa Diva laundry masih belum menggunakan kekuatan internal yang dimiliki dengan optimal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada.
3. Berdasarkan perumusan strategi bersaing yang telah dibuat, strategi bersaing yang tepat untuk Diva laundry dalam menghadapi persaingan antar usaha jasa laundry yang lain adalah strategi penetrasi pasar yang muncul dari matriks QSPM. Strategi penetrasi dapat dilaksanakan dengan menerapkan strategi dari Matriks SWOT yaitu : memperluas pangsa pasar, menjaga dan mempertahankan loyalitas konsumen, meningkatkan pelayanan demi kepuasan konsumen, melakukan periklanan dan promosi secara efektif. Dari strategi yang ada kesemuanya merupakan inti dari strategi penetrasi pasar yang dimana perusahaan meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki Diva laundry serta faktor-faktor strategis yang mempengaruhi persaingan Diva laundry dengan para pesaingnya, berikut saran yang dapat diambil:

1. Persaingan yang semakin ketat dalam usaha jasa laundry membuat Diva Laundry dituntut untuk membuat strategi bersaing yang tepat untuk tetap berkompetisi dalam persaingan antar usaha jasa laundry. Berdasarkan analisis di atas Diva laundry memiliki kekuatan tetapi belum digunakan dengan optimal untuk memanfaatkan peluang yang ada. Sehingga solusi strategi yang tepat digunakan adalah strategi penetrasi pasar. Diva laundry harus dapat menggunakan kekuatan internal dengan optimal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternalnya.
2. Sebaiknya Diva Laundry melakukan promosi dengan rutin, karena promosi merupakan faktor penting bagi perusahaan. Dengan adanya sebuah promosi keberadaan sebuah perusahaan dan produk yang ditawarkan dapat diketahui oleh konsumen. Diva laundry harus melakukan promosi secara rutin, tidak

hanya memasang banner atau spanduk dan juga menyebar brosur tidak ada salahnya jika Diva laundry berpromosi menggunakan media iklan tempel, koran, radio, internet seperti media sosial, blog dan juga bauran promosi yang lainnya. Mengingat pangsa pasar industri ini cukup tinggi.

3. Kegiatan operasional usaha sangat bergantung pada kelengkapan peralatan dan perlengkapan operasional usaha. Diva laundry yang rata-rata per hari menerima 80 kg bahkan lebih pakaian kotor dari konsumen memerlukan perlengkapan dan peralatan yang memadai. Dengan adanya 3 buah mesin cuci, 2 buah mesin pengering, 3 buah setrika dirasa belum memadai. Sebaiknya Diva laundry menambah jumlah perlengkapan dan peralatannya, agar target waktu penyelesaian pencucian pakaian kotor hingga siap pakai mencapai target. Agar para konsumen merasa puas terhadap pelayanannya dan juga sekaligus bisa menambah pendapatan.
4. Dengan banyaknya pakaian kotor yang diterima, Diva laundry memerlukan jumlah pegawai yang mencukupi untuk memproses pakaian kotor tersebut. Diva laundry memiliki 3 orang pegawai, jumlah tersebut dirasa kurang mencukupi. Karena pegawai merasa sangat berat dalam pengerjaannya, sehingga target waktu penyelesaiannya sering tidak mencapai target. Tidak ada salahnya jika Diva laundry menambah jumlah pegawainya baik secara freelance agar operasional usahanya tidak terganggu.
5. Diva laundry juga harus selalu mengawasi lingkungan eksternal yang selalu berubah agar tetap bisa bersaing, dan juga melakukan perbaikan-perbaikan yang menyangkut kelemahan dan kekurangan yang dimiliki oleh Diva laundry.

Daftar Pustaka

- Bungin, Burhan, 2001, Metode Penelitian Sosial (format-format kuantitatif dan kualitatif), Airlangga University Press, Surabaya.
- David, Fred R., 2009, Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep, Salemba Empat, Jakarta.
- Glueck, W., F. & L. R. Jauch, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Terjemahan oleh Drs. Murad MSc, Econ. dan A.R. Henry Sitanggang SH., Edisi Kedua, 1990, Erlangga, Jakarta.
- Pearce, John A. & R. B. Robinson, 2008, Strategic Management, Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta.
- Porter, M. E., Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Terjemahan oleh Ir. Agus Maulana MSM, 1980, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 2011, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D, Alfabeta, Bandung.
- Tripomo, T. ST, MT & Udan, ST, MT, 2005, Manajemen Strategi. Rekayasa Sains, Bandung.
- Umar, Husein, 2003, Strategic Management in Action, PT. Gramedia Pustaka Tama, Jakarta.
- Umar, Husein, 2005, Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wheelen, T.L. & J.D. Hunger, Manajemen Strategis. Terjemahan oleh Julianto Agung, 2003, Andi, Yogyakarta.
- www.bps.go.id, diakses pada tanggal 15 Desember 2013
- www.mojokertokab.go.id;2013, diakses pada tanggal 20 November 2013