

FORMULASI STRATEGI UNIT BISNIS LAUNDRY SEPATU (STUDI KASUS DARMAWAN WASH SHOE BOGOR)

STRATEGY FORMULATION LAUNDRY BUSINESS UNIT (CASE STUDY OF DARMAWAN WASH SHOE)

Danang Wicaksono^{*)1}, Lukman M. Baga^{**}, dan Tanti Novianti^{***})

^{*)} Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151, Indonesia

^{**}) Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680, Indonesia

^{**}) Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680, Indonesia

Abstract: Shoes are not only used for daily needs now, but people rather consider that shoes are an important fashion item for their appearance. Despite the growing culture of Indonesian sneakerhead, Darmawan Wash Shoe had recently experiencing decreased sales from 2017 until 2019. This research aimed to 1) identifying internal and external factors which are strengths, weaknesses, opportunities and threats that influences the sales of Darmawan Wash Shoe; 2) formulate alternative strategies that can be implemented to increase sales based on the influences of each internal and external factors on Darmawan Wash Shoe; 3) determine the priority from those alternative strategies to be implemented to achieve sales targets in Darmawan Wash Shoe. The methods used in this study are: 1) identification of Darmawan Wash Shoe internal factors using the Internal Factor Evaluation (IFE) method and identification of Darmawan Wash Shoe external factors using the External Factor Evaluation (EFE) method, positioning Darmawan Wash Shoe business using the Internal External (IE) matrix; 2) alternative strategy formulations using the SWOT matrix method; 4) formulating priority strategies with the Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) method. The results of internal and external analysis found that the position of Darmawan Wash Shoe is in quadrant V, the strategy that must be done is market penetration and development product in the QSPM analysis, the main priority strategy is to conduct online discount promotions.

Keywords: EFE, IFE, QSPM, Startegy Formulation, SWOT

Abstrak: Sepatu saat ini tidak hanya dipakai untuk kebutuhan sehari-hari, sebagian besar masyarakat menganggap sepatu merupakan icon penting dalam kehidupan. Darmawan Wash Shoe memiliki penjualan cenderung menurun dari tahun 2017 hingga 2019. Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut, yaitu 1) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam memengaruhi penjualan jasa Darmawan Wash Shoe; 2) merumuskan alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penjualan berdasarkan pengaruh masing-masing faktor internal dan eksternal pada Darmawan Wash Shoe; 3) memilih prioritas strategi yang dapat digunakan Darmawan Wash Shoe. Penelitian ini menggunakan metode, yaitu 1) identifikasi faktor internal Darmawan Wash Shoe menggunakan metode *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan identifikasi faktor eksternal Darmawan Wash Shoe menggunakan metode *External Factor Evaluation* (EFE), penentuan posisi bisnis Darmawan Wash Shoe dengan menggunakan matriks *Internal External* (IE); 2) formulasi alternatif strategi menggunakan metode matriks SWOT; 3) perumusan strategi prioritas dengan metode *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). Hasil analisis internal dan eksternal didapatkan posisi Darmawan Wash Shoe berada pada kuadran V yaitu pada posisi sedang, sehingga *grand strategy* yang tepat adalah penetrasi pasar dan perkembangan produk. Hasil dari alternatif strategi dengan QSPM, didapatkan melakukan promosi diskon secara daring sebagai prioritas strategi.

Kata kunci: EFE, formulasi strategi, IFE, QSPM, SWOT

¹ Corresponding author:

Email: danangwicak72@gmail.com

PENDAHUIUAN

Perkembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu sektor vital guna memajukan perekonomian di era industri 4.0, khususnya di Indonesia. Mengacu pada data yang berasal dari Kementerian Koperasi dan UMKM Republik Indonesia mengenai Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2012-2018, UMKM di Indonesia pada tahun 2018 berjumlah sebanyak 64,2 juta unit serta diharuskan mencukupi tenaga kerja sebesar 97% (116,9 juta) dilihat pada nilai masukan pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar 61,07% (8,5 miliar rupiah). Peningkatan jumlah UMKM dalam kurun waktu 2012 hingga 2018 dengan tingkat perkembangan sebesar 15,5% (8,9 juta unit) terlihat cukup pesat. Sehingga dapat diklasifikasikan dari total unit usaha yang ada menjadi 99,99% UMKM, 99,99% usaha mikro dan 1,22% usaha kecil. Hal tersebut mengartikan bahwa UMKM memiliki peran yang cukup strategis dalam kemajuan ekonomi di Indonesia.

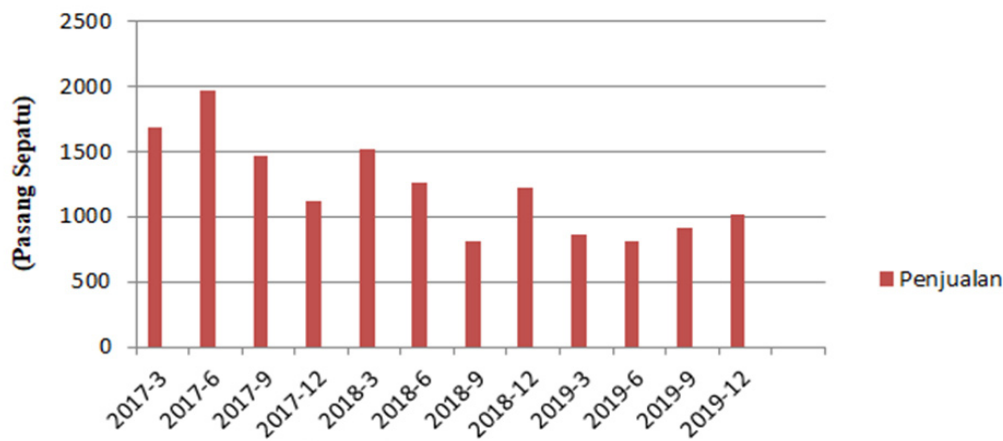
Penyebab munculnya jenis usaha baru yang salah satunya adalah bisnis *laundry* sepatu disebabkan oleh peningkatan UMKM dan industri sepatu di Indonesia. Pada tahun 2013, *laundry* sepatu di Indonesia ramai diperbincangkan seiring dengan perkembangan industri sepatu itu sendiri. Industri pencucian sepatu atau *laundry* sepatu sudah merada pada semua kota besar di Indonesia. Bisnis ini tidak terlepas dari rasa ingin yang tinggi untuk membeli oleh masyarakat terutama pada model sepatu jenis *kats* dan *sneakers*. Rahaju dan Sumarlan (2013) menyatakan bahwa penyebab pengaruh motivasi konsumen menggunakan jasa *laundry* adalah faktor ekonomi, gaya hidup dan faktor alam.

Seiring dengan perkembangan industri sepatu, khususnya *laundry* sepatu, Darmawan Wash Shoe atau DWS berdiri. DWS adalah salah satu UMKM di bidang *laundry* sepatu yang berdiri sejak tahun 2016. DWS memiliki segmentasi pasar baru dan luas berdasarkan dengan perkembangan industri sepatu di Indonesia, dan perubahan gaya hidup konsumen di Indonesia seperti *sneakerhead* atau kolektor sepatu *sneakers* yang menjadikan ragam jenis sepatu sebagai tanda status sosial. Philip (2019), menyatakan perubahan gaya hidup yang konsumtif adalah variabel yang berpengaruh positif signifikan terhadap keputusan pembelian sepatu oleh konsumen.

Salah satu faktor penyebab industri *laundry* sepatu berkembang adalah kota-kota besar. Jumlah penduduk Kota Bogor yang mencapai 1.081.009 juta jiwa dengan laju pertumbuhan 1,53% pertahunnya (Badan Pusat Statistik, 2018) menjadi bidang strategis yang menguntungkan bagi para pelaku usaha *laundry* sepatu. Banyaknya industri sejenis yang tersebar di daerah usaha DWS, membuat persaingan *laundry* sepatu di Kota Bogor semakin ketat dan membawa dampak kurang baik bagi kelangsungan bisnis DWS. Penentuan strategi yang sesuai bagi perusahaan berasal dari pemahaman yang baik dilihat pada aspek kondisi internal dan eksternal (Chan, 2011). Komaryatin (2007) dan Kurniawati dan Sari (2009) menyatakan bahwa untuk memprediksi persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan harus mampu merumuskan strategi secara visioner.

Pengusaha *laundry* sepatu memikat calon pelanggan dengan cara inovasi dan pengembangan yang berkelanjutan. Nuriyawan (2011) menyatakan bahwa harga, fasilitas dan kualitas pelayanan adalah faktor utama kepuasan konsumen *laundry* sepatu. Penelitian yang dilakukan Asmawati (2018) mengklasifikasikan beberapa faktor internal yang harus menjadi *concern* pada usaha bisnis *laundry* sepatu, yaitu harga, kualitas produk, pelayanan *one day service*, diversifikasi produk, komunikasi internal unit bisnis, jumlah dan kinerja tenaga kerja dan *quality control*. Faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal yang digunakan dalam menyusun alternatif strategi pada penelitian terhadap DWS, diperoleh langsung dari kondisi *real* yang dihadapi perusahaan. Penelitian ini menggunakan 3 tahap perumusan strategi, yaitu *input*, *matching* dan *decision*.

Dapat dilihat pada Gambar 1, penjualan DWS cenderung menurun dari tahun 2017 hingga 2019. Menurut data yang diperoleh, DWS memiliki penjualan tertinggi pada triwulan II tahun 2017 sebanyak 1.969 pasang sepatu. Setelah itu penjualan DWS berfluktuasi tidak menentu, namun hingga triwulan IV tahun 2019 tidak pernah mencapai titik penjualan tertinggi pada triwulan II tahun 2017. Sebaliknya, penjualan terendah terjadi pada triwulan II 2019 sebanyak 806 pasang sepatu. Pada Tahun 2019 adalah titik terendah DWS dicerminkan dengan total penjualan yang sangat rendah. DWS dapat meningkatkan volume penjualan dan bertahan pada persaingan industri *laundry* sepatu apabila memanfaatkan kelebihan dan meminimalisasi kekurangan yang dimiliki.



Gambar 1. Penjualan Darmawan Wash Shoe

Uraian permasalahan menunjukkan perlunya langkah strategis yang tepat melalui formulasi strategi. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal pada DWS untuk mendapatkan alternatif dan strategi prioritas yang dapat diterapkan dalam persaingan untuk meningkatkan pendapatan penjualan dan bertahan di industri *laundry* sepatu. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penjualan jasa DWS; Merumuskan alternatif strategi DWS; Menentukan strategi penjualan yang menjadi prioritas pada DWS. Penelitian ini mencakup ruang lingkup terbatas meliputi melakukan pengamatan kondisi internal dan eksternal DWS, memformulasi alternatif strategi penjualan dan memprioritaskan strategi alternatif berdasarkan data penjualan DWS pada tahun 2017-2019.

METODE PENELITIAN

Data penelitian berasal dari salah satu UMKM yang bergerak di bidang jasa *laundry* sepatu yaitu DWS yang berada di Jalan KoI. Ahmad Syam, Bogor. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret-Juni 2020. Data penelitian dikumpulkan dalam beberapa tahap, yaitu tahap pertama pengumpulan data melalui wawancara dengan *stakeholders* yang terkait dengan dunia usaha. Pada tahap pertama, tujuannya adalah untuk menyaring persepsi dan informasi dari sumber DWS untuk mengetahui faktor internal yaitu kelebihan dan kekurangan, dan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman DWS. Tahap selanjutnya adalah dengan memberikan kuesioner kepada 120 konsumen yang dilakukan untuk mengidentifikasi alasan konsumen memilih layanan DWS.

Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber berupa data primer dan sekunder. Data primer, diperoleh langsung dari responden hasil wawancara. Responden dalam penelitian ini berjumlah 2 orang internal perusahaan yaitu pemilik unit bisnis dan manajer dan 120 konsumen DWS. Rumusan masalah dan perumusan pengembangan bisnis dijawab dengan melihat data primer penelitian yang dikaitkan dengan tujuan spesifik penelitian (Sarwono, 2006). Data sekunder, diperoleh dalam bentuk dokumen dan dapat berupa berbagai sumber rujukan atau literatur berupa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik penelitian ini. Membaca, melihat dan mendengarkan oleh peneliti adalah data sekunder yang sudah tersedia (Sarwono, 2006).

Penentuan responden menggunakan teknik *purposive sampling* (penentuan responden secara sengaja), yaitu pihak yang menjawab berbagai pertanyaan dari kuisisioner untuk kepentingan penelitian. Responden dipilih berdasarkan kompetensi keahlian dalam pemberian penilaian strategi pengembangan bisnis pada DWS dikarenakan mengetahui kondisi lapangan perusahaan. Teknik *purposive sampling* mempertimbangkan responden yang dipilih memiliki pengetahuan, keahlian dan pengalaman dalam bidang yang diteliti (Sugiyono, 2013).

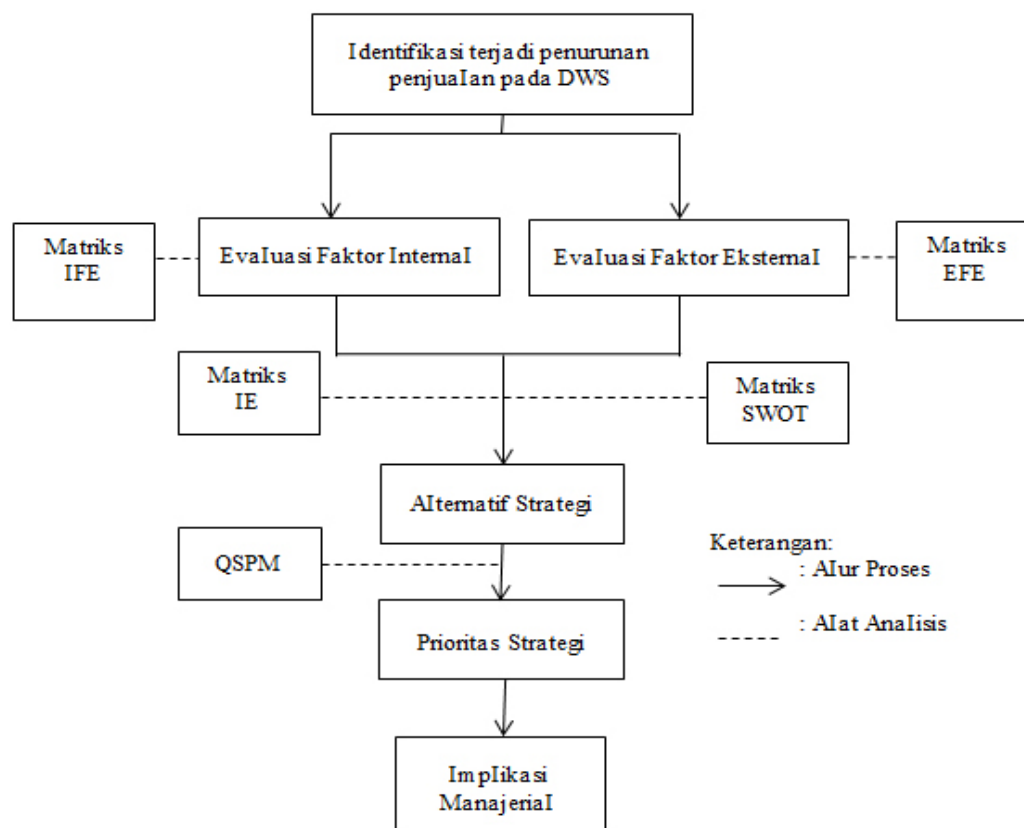
Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis berupa kekuatan dan kelemahan internal. Sedangkan, EFE (*External Factor Evaluation*) digunakan untuk menganalisis faktor strategis berupa peluang dan ancaman perusahaan. Masalah ini menjadi sangat penting karena kinerja perusahaan akan dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh faktor

internal dan eksternal. Selain itu, hasil pembobotan IFE dan EFE akan dimasukkan ke dalam kuadran atau matriks berbentuk segiempat IE. Analisis IE merupakan kombinasi dari faktor internal dan eksternal. Parameter yang digunakan meliputi faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Menurut Raymond *et al.* (2012) matriks IE adalah alat perumusan strategi yang menguraikan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama area fungsional bisnis, dan juga berfungsi sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area tersebut.

Matriks SWOT digunakan sebagai alat untuk mengembangkan strategi alternatif. Matriks SWOT secara jelas menggambarkan beberapa peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan berdasarkan kekuatan dan kelemahannya. Langkah selanjutnya adalah mengembangkan opsi strategis melalui perbandingan berpasangan. Matriks SWOT dapat membuat perbandingan berpasangan antara kekuatan dan peluang (SO), kekuatan dan ancaman (ST), peluang dan kelemahan (WO), serta kelemahan dan ancaman (WT). Setelah didapatkan alternatif strategi analisis SWOT, maka penentuan prioritas strategi akan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM digunakan untuk

menentukan daya tarik relatif (*relative attractiveness*) dari strategi alternatif yang dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling tepat untuk diimplementasikan (David dan David, 2011). Analisis QSPM digunakan untuk menentukan strategi yang terbaik dalam pemutusan keputusan yang akan dijalankan oleh perusahaan dalam jangka pendek maupun panjang (Isnandar *et al.* 2016).

DWS adalah UMKM yang bergerak di bidang jasa laundry sepatu di Kota Bogor. Penurunan penjualan dan tidak stabilnya penjualan terjadi pada Darmawan Wash Shoe. Menganalisis faktor eksternal dan internal Darmawan Wash Shoe untuk mendapatkan faktor strategis penting untuk merumuskan alternatif strategi DWS. Faktor-faktor tersebut kemudian diidentifikasi dan dipilih mana yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan analisis SWOT dan IE. Kemudian dilakukan formulasi dalam penentuan alternatif strategi dari berbagai faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis QSPM digunakan untuk merumuskan strategi apa yang akan menjadi prioritas dalam pencapaian target penjualan pada DWS. Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Gambaran Umum Unit Bisnsi Darmawan Wash Shoe

Darmawan Wash Shoe merupakan salah satu unit usaha yang berdiri pada tahun 2016 bergerak dalam bidang jasa industri yaitu *washing shoes* oleh Vicky Darmawan. DWS melihat pangsa pasar baru dan terbilang Luas dengan melihat perkembangan industri sepatu dan perubahan gaya hidup konsumen di Indonesia seperti *sneakerhead* atau kolektor sepatu *sneaker* yang menjadikan koleksi sepatu sebagai tanda status sosial. DWS mendirikan *outlet* di Jalan Kol. Ahmad Syam, Bogor dimana lokasi tersebut dapat dikatakan sebagai lokasi yang strategis untuk melakukan kegiatan bisnis. Motivasi Vicky sebagai pemilik bisnis dalam mendirikan bisnis *laundry* sepatu yaitu karena dirinya adalah salah satu *sneakerhead* atau kolektor sepatu *sneaker*. Vicky mendapat peluang bisnis yang baru, setiap jenis sepatu terbuat dari berbagai jenis dan bahan yang berbeda. Perbedaan jenis setiap bahan sepatu tentu memiliki perawatan yang berbeda. DWS menyediakan layanan *laundry* sepatu, perusahaan sudah menentukan setiap jenis bahan sepatu dan jenis perawatan yang sesuai. DWS tidak hanya menerima *laundry* sepatu, tetapi juga menerima berbagai perawatan sepatu lainnya.

Identifikasi Faktor Internal

Analisis internal merupakan analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas kualitas sumber daya dan kemampuan yang dimiliki (Capps dan Glissmeyer, 2012). Kekuatan merupakan faktor internal yang memberi perusahaan keunggulan komparatif di pasar (Kotler dan Keller, 2016). Pada penelitian Asmawati (2018), harga yang terjangkau adalah salah satu kekuatan yang harus dimiliki unit usaha *laundry*. Penelitian yang dilakukan Umar *et al.* (2016), kualitas pelayanan yang baik merupakan salah satu kekuatan yang harus dimiliki unit usaha *laundry*. Kekuatan yang diidentifikasi pada DWS yaitu harga yang ditawarkan terjangkau konsumen, kualitas pelayanan yang baik, terdapatnya layanan *fast cleaning*, banyaknya varian parfum, komunikasi yang baik terhadap konsumen, terdapat garansi/cuci ulang. Kelemahan yang diidentifikasi yaitu belum menggunakan teknologi pengering sepatu, manajemen keuangan yang belum baik, SOP lapangan yang sulit direalisasikan, komunikasi yang kurang baik pada internal unit usaha, administrasi yang belum baik dan modal promosi yang terbatas. Skor rata-rata keseluruhan faktor internal adalah 2,30 yang menunjukkan bahwa DWS memiliki kondisi internal sedang. Hasil matriks IFE selengkapnya pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil matriks IFE

	Bobot	Peringkat	Skor	Ranking
Kekuatan				
Harga yang ditetapkan terjangkau	0,06	3	0,18	6
Kualitas pelayanan yang baik	0,09	4	0,36	2
Memiliki pelayanan Fast cleaning/One day service	0,08	3	0,24	4
Banyak pilihan varian parfum	0,07	3	0,21	5
Memiliki hubungan dan komunikasi yang baik	0,10	4	0,40	1
Konsumen mendapatkan garansi/cuci ulang	0,08	4	0,32	3
Kelemahan				
Belum menggunakan teknologi pengering sepatu	0,05	2	0,10	4
SOP lapangan sulit direalisasikan	0,09	1	0,09	5
Komunikasi pada internal bisnis kurang	0,09	1	0,09	3
Administrasi belum baik	0,08	2	0,16	6
Manajemen keuangan yang belum baik	0,08	1	0,08	2
Modal promosi terbatas	0,07	1	0,07	1
Total Skor Faktor Internal			2,30	

Identifikasi Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal perusahaan meliputi lingkungan industri dari berbagai faktor yang akan menyebabkan perusahaan menghadapi peluang dan ancaman. Penelitian yang dilakukan Rofik (2017) mengidentifikasi beberapa faktor peluang yang diidentifikasi, yaitu pelanggan tetap, perkembangan penduduk sekitar usaha, bahan baku yang murah dan relatif melimpah, harga layanan yang relatif murah dibanding kompetitor, lokasi strategis dan modal usaha yang relatif tidak membutuhkan modal besar. Ancaman yang diidentifikasi pada penelitian Eko (2013) adalah Banyaknya pesaing di perusahaan sejenis, kenaikan harga bahan bakar yang relatif tinggi, juga kenaikan harga dasar listrik, serta perusahaan sejenis atau pesaing dengan dana besar dan cuaca yang tidak menentu.

Peluang yang diidentifikasi pada DWS yaitu perkembangan jumlah penduduk, perubahan gaya hidup masyarakat, segmentasi relatif luas, kemajuan teknologi internet/sosial media, lokasi strategis dan melakukan diversifikasi produk. Ancaman yang diidentifikasi pada DWS yaitu munculnya pesaing baru sejenis, harga sewaan yang selalu naik, musim hujan. Penelitian yang dilakukan Siregar (2019) mengidentifikasi beberapa faktor peluang yang diidentifikasi, yaitu pertumbuhan jumlah penduduk yang mengimplikasinya pertumbuhan pangsa pasar ikut meningkat dan fasilitas laundry yang memadai. Berdasarkan hasil analisis tersebut faktor

yang dikatakan menjadi peluang DWS adalah lokasi yang strategis dengan skor 0,61. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama DWS adalah munculnya pesaing di area unit bisnis dengan skor 0,23. total skor rata-rata dari faktor eksternal adalah 2,92 selengkapnya pada Tabel 2.

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Dwiastuti (2008), menyatakan bahwa kuadran IE berdasar pada nilai total matriks IFE berbobot sumbu X dan nilai total matriks EFE berbobot sumbu Y. Analisis matriks IE adalah strategi yang meringkas dan mengevaluasi keunggulan dan kelemahan utama pada kuadran bisnis, serta menjadi landasan untuk mengklasifikasikan dan mengidentifikasi hubungan area tersebut (Raymond *et al.* 2012). Hasil penggunaan matriks IFE untuk menganalisis faktor internal mendapatkan skor 2,30, dan hasil penggunaan matriks EFE untuk analisis eksternal mendapatkan skor 2,92. Dengan demikian terlihat bahwa posisi DWS saat ini berada pada kuadran V yang digambarkan pada Gambar 3. Dilihat dari matriks IE, maka posisi perusahaan berada pada kuadran V dengan posisi dalam kategori sedang yang dapat dilihat pada Gambar 3. Hal ini menandakan *grand strategy* yang paling tepat dilakukan oleh DWS adalah *hold and maintain strategy*. Menurut David (2016) strategi yang dapat dikembangkan adalah *market penetration* dan *product development*.

Tabel 2. Hasil matriks EFE

	Bobot	Peringkat	Skor	Ranking
Peluang				
Perkembangan jumlah penduduk	0,06	3	0,20	6
Perubahan gaya hidup masyarakat	0,11	4	0,47	2
Segmentasi pasar relatif luas	0,10	4	0,43	3
Kemajuan teknologi internet/social media	0,12	3	0,38	4
Lokasi strategis	0,15	4	0,61	1
Melakukan diversifikasi produk	0,09	3	0,29	5
Ancaman				
Munculnya pesaing di area unit bisnis	0,11	2	0,23	1
Biaya sewaan yang selalu naik	0,12	1	0,12	3
Musim hujan	0,07	2	0,15	2
Total Skor Faktor Enternal			2,92	



Gambar 3. Matriks IE Darmawan Wash Shoe

Strategi SWOT

Strategi S-O

Perumusan tersebut didasarkan pada ide korporat untuk memanfaatkan peluang dengan menggunakan semua kelebihanannya. Strategi S-O digunakan untuk melihat kekuatan internal perusahaan sebagaimana dimanfaatkan dalam melihat peluang eksternal. Dalam matrik SWOT dirumuskan strategi SO, yaitu promosi diskon *online* dilakukan untuk meningkatkan jumlah pelanggan. Strategi promosi diskon secara daring untuk meningkatkan jumlah konsumen sejalan dengan penelitian yang dilakukan Varatisha (2017). Hal ini dengan menggunakan kekuatan DWS seperti S1: harga yang ditetapkan terjangkau konsumen, untuk merebut dan memanfaatkan peluang yaitu O1: perkembangan jumlah penduduk, O2: gaya hidup masyarakat, O4: kemajuan teknologi internet dan sosial media. Selanjutnya, melakukan *reminder wash shoe* secara berkala dengan memanfaatkan sosial media, hal ini dengan menggunakan kekuatan DWS seperti S5: Menjaga komunikasi yang baik dengan konsumen untuk merebut dan memanfaatkan peluang, yaitu O4: kemajuan teknologi internet dan sosial media.

Strategi S-T

Perumusan disusun berdasarkan keunggulan korporat dalam mencegah terjadinya ancaman. Strategi S-T melihat keunggulan internal perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal. Dalam matriks SWOT, strategi pemberian hak istimewa dirumuskan kepada pemilik lahan berupa layanan gratis yang terdapat pada DWS, hal ini dengan menggunakan kekuatan

DWS seperti S2: kualitas pelayanan yang baik, S3: terdapatnya pelayanan *Fast Cleaning/One Day Service* yang diminati konsumen, S4: banyaknya pilihan varian parfum, S5: memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan konsumen, S6: terdapat garansi/cuci ulang, untuk mengatasi ancaman, yaitu T2: harga sewalah yang selalu naik. Selanjutnya, meningkatkan daya saing dengan peningkatan kualitas pelayanan, hal ini dengan menggunakan kekuatan DWS seperti S1: harga yang ditetapkan terjangkau konsumen, S2: kualitas pelayanan yang baik, S4: banyaknya pilihan varian parfum, S5: memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan konsumen, S6: terdapat garansi cuci ulang, untuk mengatasi ancaman, yaitu T1: munculnya pesaing baru di area unit bisnis. Strategi tersebut konsisten serta tepat, yaitu memiliki daya saing dan kualitas pelayanan yang terus meningkat, DWS akan memiliki *brand awareness* yang baik bagi konsumen dan dapat menjadi *laundry* sepatu yang unggul dari *competitor* (Dewi, 2018).

Strategi W-O

Strategi W-O diterapkan dengan tujuan meminimalisir kelemahan DWS dan melihat keberuntungan atau peluang yang ada, Strategi W-O. Pada matriks SWOT terdapat strategi mengadakan agenda *gathering* atau berwisata ke tempat-tempat yang sedang *trend* secara berkala dengan memanfaatkan kelemahan W2: SOP lapangan yang sulit direalisasikan, W3: kurangnya hubungan dan komunikasi yang baik pada internal bisnis, W4: administrasi yang belum baik, W5: manajemen keuangan yang belum baik, untuk meraih peluang O2: gaya hidup masyarakat yang konsumtif. Strategi ini ditujukan kepada bagian internal bisnis.

Selanjutnya, memanfaatkan investor untuk penambahan modal promosi dalam upaya meningkatkan daya saing dan pangsa pasar dengan memanfaatkan kelemahan, yaitu W6: modal promosi yang terbatas, untuk meraih peluang O1: perkembangan jumlah penduduk, O2: gaya hidup masyarakat, O3: segmentasi pasar relatif Luas. DWS dapat mempertimbangkan untuk melakukan penambahan modal baik mandiri ataupun dari pihak investor, dimana diharapkan dengan modal yang cukup maka promosi akan dilakukan lebih maksimal sehingga penetrasi pasar akan berjalan dengan baik.

Strategi W-T

Strategi ini bersifat defensif dengan meminimalisir kelemahan dan mengkaji ulang ancaman terhadap DWS. Strategi W-T bertujuan meminimalisir kelemahan internal dengan mengkaji ulang ancaman eksternal. Dalam matriks SWOT, strategi W-T dirumuskan, yaitu menggunakan alat berteknologi sebagai pengering sepatu berdasarkan jenis dan bahan sepatu dalam upaya mengontrol perubahan cuaca yang memengaruhi kualitas pelayanan pencucian sepatu dengan meminimalkan kelemahan W1: belum menggunakan teknologi mesin pengering, untuk menghindari ancaman T3: musim hujan. Strategi ini merupakan strategi defensif yang sangat baik untuk menghindari ancaman penurunan penjualan akibat musim hujan. Selanjutnya, mengadakan kerja sama dan kemitraan dengan beberapa unit bisnis dengan meminimalkan kelemahan W6: modal promosi yang terbatas, untuk menghindari ancaman T1: munculnya pesaing baru di area unit bisnis. Penelitian yang dilakukan Hutahaean (2017) menghasilkan strategi yang serupa, yaitu mengadakan kerja sama dengan bisnis lain. Strategi ini merupakan bentuk defensif atau bertahan yang sangat baik jika dilakukan oleh DWS. dalam kerja sama akan memperoleh keuntungan.

Analisis Matriks QSPM

Melihat analisis lingkungan internal dan eksternal dengan matriks IFE dan EFE serta dipadankan dengan matriks IE dan SWOT. Selanjutnya, adalah tahap pengambilan putusan prioritas strategis dengan QSPM. Analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah analisis tingkat tinggi yang biasa digunakan untuk menentukan strategi manajemen (Setyorini, 2017). Berdasarkan hasil analisis QSPM, strategi diperoleh nilai *Total Attractiveness Score*

(TAS) tertinggi hingga terendah, semua alternatif strategi yang dianalisis dengan menggunakan QSPM pada Darmawan Wash Shoe selengkapnya pada Tabel 6.

Tabel 6. Alternatif strategi hasil analisis QSPM

NO	Alternatif strategi	TAS
1	Melakukan promosi diskon secara daring	6,15
2	Mengadakan kerja sama dengan beberapa unit bisnis seperti <i>coffee shop</i> dan <i>barbershop</i>	6,07
3	Melakukan reminder wash shoe secara berkala	5,80
4	Meningkatkan daya saing dengan peningkatan kualitas layanan	5,64
5	Memberikan <i>privilege</i> kepada pemilik lahan berupa layanan gratis	5,56
6	Mengadakan agenda <i>gathering</i> dan training dengan ke tempat-tempat yang sedang <i>trend</i>	5,11
7	Menggunakan alat berteknologi pengering sepatu	4,86
8	Memanfaatkan investor untuk penambahan modal dan biaya promosi	4,78

Implikasi Manajerial

Prioritas strategis utama yang direkomendasikan untuk DWS adalah melakukan promosi diskon secara daring untuk meningkatkan daya saing dan jumlah konsumen. Perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan jumlah konsumen baru. DWS dapat membuat potongan harga berupa *voucher* dan didistribusikan kepada setiap konsumen dengan memanfaatkan media sosial online seperti *Instagram*, *Youtube*, *Facebook*, *Line* dan lain sebagainya.

Prioritas strategi kedua yang disarankan adalah mengadakan kerja sama dan kemitraan dengan beberapa unit bisnis seperti *coffee shop* dan *barbershop* dalam upaya melakukan promosi dan meningkatkan daya saing. Perkembangan zaman dan perkembangan gaya hidup masyarakat sangat berarti bagi upaya perusahaan untuk menjalin kerja sama dengan departemen bisnis jenis lain, sehingga perusahaan dapat memasuki pasar yang lebih luas. DWS dapat mengerjakan sesuatu hal yang unik seperti membuat suatu *event* seperti *expo* dan menjadikan mitra sebagai *drop zone* sepatu dengan bekerja sama atau bermitra dengan jenis unit usaha

lainnya. Dua strategi di atas diutamakan karena strategi melakukan promosi dan bekerja sama dengan unit usaha lain akan dengan cepat meningkatkan daya saing atau peningkatan pangsa pasar sehingga perusahaan dapat menyiapkan strategi lain.

Strategi prioritas ketiga yang disarankan adalah melakukan reminder wash shoe secara berkala dengan memanfaatkan media sosial *online*. Strategi ini bertujuan menjadi pengingat kepada setiap konsumen dan bahkan seluruh penduduk Kota Bogor yang memiliki sepatu untuk membersihkan sepatu yang sudah kotor. Strategi tersebut adalah hal lumrah yang dilakukan oleh perusahaan besar, dengan tujuan menjaga performa dan kualitas produk.

Strategi prioritas keempat yang disarankan adalah meningkatkan daya saing dengan peningkatan kualitas layanan. Memiliki daya saing dan kualitas pelayanan yang unggul, membuat konsumen cenderung akan lebih memilih suatu merek. Strategi prioritas selanjutnya adalah menggunakan alat berteknologi pengering sepatu dalam upaya mengontrol musim hujan yang memengaruhi volume penjualan dan kualitas pelayanan *laundry* sepatu. Perusahaan harus segera membuat perencanaan pembelian alat teknologi pengering sepatu, dengan mengimplementasikan strategi kelima, diharapkan perusahaan dapat menghindari ancaman penurunan penjualan akibat musim hujan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis internal dengan menggunakan matriks IFE adalah 2,30, dan hasil analisis eksternal dengan menggunakan matriks EFE adalah 2,92. Posisi perusahaan pada matriks IE berada pada kondisi perusahaan yang sedang. Strategi yang dapat dirumuskan adalah *market penetration* dan *product development*. Analisis SWOT DWS menghasilkan 8 alternatif strategi, yaitu melakukan promosi diskon secara daring, mengadakan kerja sama dan kemitraan dengan beberapa unit, meningkatkan daya saing dengan peningkatan kualitas layanan, melakukan *reminder wash shoe* secara berkala, memberikan *privilege* kepada pemilik lahan berupa layanan gratis, mengadakan agenda *training* dalam bentuk *gathering*, memanfaatkan investor untuk penambahan modal dan biaya promosi dalam upaya meningkatkan segmentasi pasar, menggunakan alat

berteknologi pengering sepatu. Strategi prioritas yang dapat diusulkan adalah melakukan promosi diskon secara daring untuk meningkatkan jumlah konsumen dengan skor TAS 6,15.

Saran

Hasil penelitian ini dibatasi hingga perumusan prioritas strategi pada bisnis *laundry* sepatu DWS, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan analisis terhadap implementasi strategi yang sudah dihasilkan dan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mencari pembanding terhadap *shoes laundry* lain sebagai penentu faktor strategis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan identifikasi ulang terhadap persaingan industri selama pandemic Covid-19.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmawati H. 2018. Strategi pengembangan usaha dengan metode analisa SWOT pada usaha Istiqomah Samarinda. *Journal of Administration Business* 6(1): 65-76.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2018. Kota Bogor dalam angka 2017. <https://bogorkota.bps.go.id/statistable/2018/10/01/183/jumlah-penduduk-dan-laju-pertumbuhan-penduduk-menurut-kecamatan-di-kota-bogor-2010-2016-dan-2017.html> [2 Mar 2020].
- Capps CJ, Glissmeyer MD. 2012. Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concepts. *Journal of Applied Business Research*. 28(5):1059-1062.
- Chan X. 2011. A SWOT study of the development strategy of haier group as one of the most successful chinese enterprises. *International Journal of Business and Social Science* 2(11): 147-153.
- David FR. 2016. Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Puspasari, Novita, penerjemah; Dedy A, editor. Jakarta: SaLemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management. A Competitive Advantage Approach, Concepts and Case*.
- David ME, David FR. 2011. The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal*. 8(1):42-52.

- Dewi NR. 2018. Formulasi strategi pengembangan bisnis salon XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 4(3):372.
- Dwiasuti I. 2008. Analisis manajemen strategi industri alternatif (Studi Kasus Biofuel). *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan* 16(1):21-33.
- Eko JAS. 2013. Strategi keunggulan bersaing pada Diva Laundry dalam menghadapi persaingan antar usaha jasa di Mojokerto. *Jurnal Ilmiah Universitas Brawijaya* 2(1):5-7.
- Hutahaean R. 2017. Perumusan strategi bisnis PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 3(3):454.
- Isnandar FR, Firdaus M, Maulana A. 2016. Strategi peningkatan aset PT BPR Syariah Harta Insan Karimah (HIK) Ciledug. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 2(1): 12–22.
- Kementerian Koperasi dan UMKM 2020. Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2012-2018. <http://www.depkop.go.id>. [2 Mar 2020].
- Kotler P, Keller KI. 2016. *Marketing Management, 15th*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Kurniawati T, Sari KBDK. 2009. Analisis dan pilihan Strategi: membangun eksistensi perusahaan di masa kritis. *Journal Ekonomi Bisnis* 14(3): 179–190.
- Nuriyawan. 2011. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan konsumen dalam memakai jasa cuci kiloan pada D'Laundry dan dry clean di Kintang Baru Selatan Surabaya [tesis]. Surabaya: Universitas Pembangunan Nasional.
- Philip. 2019. Pengaruh gaya hidup terhadap keputusan pembelian dengan perilaku konsumtif sebagai variabel intervening pada pembelian sneakers branded oleh generasi z di Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis* 7(2): 4-5.
- Rahaju EE, Sumarlan. 2013. Identifikasi variabel yang memotivasi konsumen menggunakan jasa laundry. *Jurnal Business Review* 2(2):55-56.
- Raymond MIB, Ine M, Iwang G. 2012. Analisis pengembangan usaha pemindangan ikan di Kecamatan bekasi Barat. *Jurnal Perikanan dan Kelautan* 3(1): 17–24.
- Rofik A. 2017. The Marketing strategy of Sshoe washing services in Surabaya (case study of farclean shoes washing in Surabaya). *Jurnal Manajemen Kinerja* 3(2):7-9.
- Sarwono J. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Setyorini R, Rey RO. 2017. Analisis model bisnis pada eighteen nineteen laundry dengan pendekatan business model canvas. *Jurnal Sekretariat Administrasi Bisnis* 1(1):70-81.
- Siregar IV. 2019. Analisis prospek dan strategi pengembangan usaha jasa laundry berbasis syariah di kota Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam* 5(1):115-117.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Umar A, Sasongko AH, Aguzman G, Sugiharto. 2016. Analisa SWOT pada bisnis rumahan studi kasus pada bisnis laundry kiloan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 2(2): 91-94.
- Varatisha AB. 2017. Sosial media sebagai pasar bagi masyarakat modern sebuah kritik terhadap budaya populer. *Journal UIN Alauddin* 18(1): 116-130.