**BAB III**

**ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING**

1. **Tren dan Pertumbuhan Industri**

Dalam berbisnis seseorang harus dapat menganalisi tren dan pertumbuhan industri terkait bisnis tersebut untuk melihat kelayakan dari bisnis itu sendiri. Grosir Kaos *KENO* adalah suatu bisnis yang bergerak dibidang produksi dan penjualan pakaian jadi yang memproduksi pakaian jadi kemudian dijual di pasaran. Bisnis pakaian jadi ini cukup stabil dan menjanjikan melihat banyaknya permintaan pada kaos-kaos polos yang sekarang sedang menjadi tren terutaman dikalangan anak-anak muda.

Salah satu cara agar dapat melihat suatu industri untuk dapat dikatakan menarik atau tidak adalah dengan melihat PDRB yang dihasilkan setiap tahunnya. *KENO* menjalankan bisnisnya di daerah Tanah Abang di Jakarta oleh sebab itu data yang akan digunakan adalah data PDRB daerah DKI Jakarta. Data untuk PDRB Provinsi DKI Jakarta menurut Lapangan Usaha dapat dilihat di tabel berikut.

**Tabel 3.1**

**Laju Pertumbuhan PDRB Provinsi DKI Jakarta Menurut Lapangan Usaha 2015-2017 (dalam %)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tahun** | **Sektor PDRB pada Perdagangan Besar dan Eceran** |
| **2015** | 2,61 |
| **2016** | 4,61 |
| **2017** | 5,58 |

**Sumber:** [**https://jakarta.bps.go.id**](https://jakarta.bps.go.id)**, diakses tahun 2018**

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa industri perdagangan besar dan eceran terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Bahkan pertumbuhannya sangat tinggi apabila dilihat dari pertumbuhan pada tahun 2015 hingga tahun 2017. Hal ini membuat penulis semakin yakin bahwa industri perdagangan besar dan eceran memiliki daya tarik yang tinggi sehingga memiliki prospek yang baik di masa yang akan datang.

1. **Analisis Pesaing**

Analisis pesaing adalah proses menganalisis dan menilai pesaing, menilai tujuan, strategi kekuatan dan kelemahan mereka. Serta pola reaksinya, dan memilih pesaing mana yang akan diserang atau dihindari. Analisis pesaing juga adalah salah satu usaha dalam mengidentifikasi ancaman, kesempatan atau permasalahan strategis yang terjadi akibat perubahan persaingan potensial serta kekuatan dan kelemahan pesaing.

Menurut David (2015:59), pesaing adalah perusahaan yang menawarkan produk dan jasa sejenis di pasar yang sama. Agar tidak kalah dari pesaing, perusahaan perlu merencanakan strategi-strategi agar produk mampu bersaing. Perusahaan harus terus memantau dan mengawasi produk, harga, distribusi, dan promosi dengan para pesaingnya.

Agar dapat menetapkans strategi yang kompetitif dan efektif, perusahaan perlu mencermati produk, harga, saluran distribusi maupun saluran promosi yang dilakukan oleh pesaing dekatnya. Dengan cara ini, perusahaan akan dapat menemukan bidang-bidang yang berpotensi untuk dijadikan keunggulan sekaligus mengetahui pula kelemahan pesaing yang dapat diserang. Pengetahuan mengenai pesaing akan membantu perusahaan dalam menetapkan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan bisnis yang telah dibangun.

Grosir Kaos *KENO* menawarkan produk yang dengan mudah dapat ditemukan diberbagai macam toko-toko pakaian jadi terutama di Tanah Abang. Hal ini membuat Grosir Kaos *KENO* memiliki banyak pesaing karena pemain dalam bisnis ini sangatlah banyak. Sehingga dengan kondisi ini Grosir Kaos *KENO* harus siap dan berani menghadapi para pesaing dengan menyiapkan berbagai macam strategi untuk menghadapi para pesaing yang ada. Pesaing-pesaing yang dimiliki oleh Grosir Kaos *KENO* antara lain:

1. **Toko INCREASE**

Jenis Produk : Pakaian Kaos Oblong

Produk Unggulan : Kaos Oblong

Segmentasi Harga : *Middle*

Jumlah Outlet : 2

Lokasi : JL. KH Wahid Hasyim No.187-189, RT 14/RW6, Kebon Kacang, Tanahabang, Jakarta Pusat. Lantai 5/B/27

1. **RADIUM**

Jenis Produk : Pakaian Kaos Oblong

Produk Unggulan : Kaos Oblong

Segmentasi Harga : *Middle High*

Jumlah Outlet : 1

Lokasi : JL. KH Wahid Hasyim No.187-189, RT 14/RW6, Kebon Kacang, Tanahabang, Jakarta Pusat. Lantai 5/B/41

1. **Analisis PESTEL**

Dalam menjalankan suatu bisnis, diperlukan strategi bisnis yang baik agar tercapainya visi yang telah ditentukan. Pencapaian visi haruslah dilakukan selefektif mungkin sehingga diperlukan adanya analisis dalam merumuskan suatu strategi. Salah satu faktor yang dapat dianalisis ialah lingkungan, yang berguna untuk mengetahui ancaman dan peluang yang akan berpengaruh terhadap kegiatan bisnis yang dijalankan. Menurut David (2015:45), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi beberapa kategori luas: kekuatan ekonomi, kekuatan budaya, sosial, demografi, dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintah, dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan persaingan. Hal itu dikenal dengan analisis PESTEL. Berikut adalah hasil analisis PESTEL terhadap usaha Grosir Kaos *KENO*.

1. ***Politic* (Politik)**

Jalannya suatu bisnis bisa dipengaruhi oleh faktor politik yang berlaku di mana bisnis itu berjalan. Faktor politik memiliki kaitan yang erat dengan kebijakan pemerintah dan dapat mempresentasikan peluang ataupun ancaman bagi sebuah bisnis. Melihat kondisi politik di Indonesia saat ini yang memasuki tahun politik pada tahun 2019 menimbulkan berbagai dampak bagi industri grosir pakaian yang bergerak pada bisnis pakaian jadi, terdapat dampak buruk dan baik. Dampak buruk yang dipengaruhi oleh tahun politik yaitu seperti kondisi masyarakat yang kurang kondusif karena kampanye yang dinilai kurang sehat dan membuat isu-isu dalam masyarakat, sehingga membuat beberapak kalangan menjadi takut untuk keluar rumah dan berpergian bersama teman-teman maupun keluarga. Hal ini tentu dapat mempengaruhi tingkat pengeluaran masyarakat yang akan menurun dan dibatasi. Kemudian dapat pula dilihat dampak positifnya seperti harga-harga kebutuhan pokok dan bahan baku biasanya akan mengalami penurunan, hal ini disebabkan pemerintah sekarang yang akan berusaha mengendalikan harga kebutuhan pokok agar kondisi ekonomi tetap stabil sehingga dengan harga yang rendah diharapkan akan dapat mendorong tingkat konsumsi dan pengeluaran pada masyarakat. Dengan begitu masyarakat pun akan mengambil kesimpulan bahwa pemerintahan saat ini dapat diandalkan karena mampu mengendalikan kestabilan dibidang ekonomi, sehingga hal ini juga berdampak pada daya beli masyarakat yang diharapkan dapat meningkat karena posisi harga produk-produk serta kebutuhan pokok yang cenderung stabil. Hal ini tentu menjadi peluang untuk usaha ini.

1. ***Economic (*Ekonomi)**

Dari segi ekonomi dapat dipahami apabila ada pertumbuhan ekonomi pasti akan diimbangi dengan meningkatnya jumlah pengeluaran konsumen. Potensi bisnis terjadi di suatu daerah tertentu dimana para konsumen memiliki tingkat pendapatan yang baik dan terus meningkat dari waktu ke waktu. Tingkat pendapatan bisa menjadi tolak ukur daya beli masyarakat yang sangat berpengaruh bagi kelangsungan bisnis, daya beli yang tinggi tentunya akan berimbang dengan meningkatnya jumlah pengeluaran konsumen.

Salah satu cara untuk melihat kondisi ekonomi saat ini yang tentunya berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis, dapat dilihat dari data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Pengeluaran (Juta Rupiah), 2015-2017. Data tersebut dapat dilihat pada **Tabel 3.2**

**Tabel 3.2**

**PDB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Pengeluaran Tahun 2015-2107 (Juta Rupiah)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tahun** | **Perdagangan Besar dan Eceran (Grosir dan Eceran pakaian jadi)** |
| **2015** | 330.139,0 |
| **2016** | 359.524,0 |
| **2017** | 408.987,0 |

**Sumber:** [**https://jakarta.bps.go.id**](https://jakarta.bps.go.id)**, diakses tahun 2018**

Dari data **tabel 3.2** diatas dapat dilihat bahwa tingkat PDB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Pengeluaran dari tahun 2015 hingga tahun 2017 tiap tahunnya mengalami peningkatan yang cukup besar. Dari data ini dapat dilihat bahwa pertumbuhan ekonomi saat ini sedang berjalan dengan baik, sebab apabila dilihat dari tingkat pengeluaran pada grosir dan eceran pakaian jadi cenderung meningkat tiap tahunnya menunjukan daya beli masyarakat dalam kondisi baik. Hal ini tentunya semakin memberi penulis sebuah keyakinan dengan kondisi ekonomi yang baik tentunya dapat memberikan dampak yang baik pula pada bisnis pakaian jadi yang direncanakan oleh penulis. Hal ini menjadi peluang untuk Grosir Kaos *KENO.*

1. ***Social* (Sosial)**

Aspek utama dari analisis faktor social dapat dilihat dari gaya hidup serta tren yang bertumbuh di kalangan masyarakat. Dewasa ini sibuknya aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat membuat mereka cenderung mengikuti tren jaman sekarang yang tidak lagi menggunakan pakaian-pakaian dengan sablon-sablon bergambar yang dinilai terlalu norak dan kurang enak dipandang. Sehingga beralihlah kepada kaos-kaos polos yang tidak memiliki gambar dinilai simpel dan enak dipandang. Selain itu kaos polos juga lebih mudah dipasangkan dengan celana maka tidak perlu lagi bersusah payah mencocokan baju dengan celana. Hal ini menjadi peluang untuk Grosir Kaos *KENO*.

1. ***Technology* (Teknologi)**

Jaman semakin berkembang dari waktu ke waktu, teknologi pun berkembang dengan sangat pesatsehingga hal ini mengharuskan banyak bisnis untuk terus meningkatkan teknologi yang digunakan apabila bisnis tersebut tidak mau ketinggalan dari sisi teknologi dari perusahaan lain yang telah menggunakan teknologi tercanggih saat ini. Saat ini banyak teknologi-teknologi canggih dari cara mengolah baju dari awal hingga baju tersebut siap untuk dijual dan digunakan oleh para konsumen. Selain itu dari cara penjualan juga sudah mulai beralih kearah *online shopping*, sudah banyak penjual pakaian jadi yang membuka lapak penjualannya pada *E-Commerce* seperti Tokopedia, Bukalapak, dan Shopee. Selain itu sistem stok barangpun sudah menggunakan sistem komputer dan aplikasi sehingga stok tersebut dapat diakses secara *online* tanpa perlu membawa-bawa buku stok barang. Grosir Kaos *KENO* juga akan memanfaatkan teknologi-teknologi yang sudah tersedia sehingga dapat memaksimalkan proses produksi serta proses penjualan barang. Grosir Kaos *KENO* akan menggunakan sistem stok berbasis aplikasi dan juga menjual pakaiannya secara *online* melalui *E-Commerce* yang ramai dikunjungi oleh masyarakat. Hal ini tentu akan menjadi peluang untuk Grosir Kaos *KENO*.

1. ***Legal* (Hukum)**

Hukum atau kebijakan Negara adalah sesuatu yang harus ditaati oleh seluruh pebisnis. Setiap proses bisnis yang dijalankan harus memperhatikan kebijakan serta peraturan yang sudah ada, karena bila melanggar akan mendapatkan sanksi atau hukuman legal dari Negara, pada penjualan pakaian jadi hal ini dapat terjadi apabila produk baju yang diproduksi melanggar hak cipta merk yang sudah dipatenkan. Apabila baju yang diproduksi mengandung unsur merk-merk yang sudah dipatenkan maka hal tersebut secara otomatis sudah melanggar hukum dan hak cipta merk tersebut. Hal ini dapat menimbulkan sanksi dan hukuman karena tidak mematuhi aturan hukum tentang hak paten yang dimiliki oleh sebuah merk. Hal ini menjadi peluang untuk Grosir Kaos *KENO*.

1. ***Environment* (Lingkungan)**

Lingkungan apabila dilihat dalam lingkup yang lebih kecil, yaitu sebagai pebisnis sudah menjadi tanggung jawab untuk menciptakan tempat produksi yang konsisten dalam kebersihannya dan juga konsisten pada keramahan terhadap lingkungan, serta pada pelayanan terhadap konsumen selain mutu produk yang berkualitas. Produksi pakaian jadi juga tidak lupa untuk menjaga lingkungan, karena isu limbah pabrik dari pengecatan warna kain sudah sangat gencar dan terus ditertibkan oleh pihak berwajib. Sehingga limbah tersebut tidak akan dibuang sembarangan disungai melainkan diolah kemudian dibuang ditempat yang selayaknya. Dengan hal tersebut diharapkan lingkungan akan terjaga dan tidak merugikan pihak-pihak lain. Hal ini tentu menjadi hambatan untuk Grosir Kaos *KENO* karena harus menyediakan biaya dalam pengolahan limbah tersebut.

1. **Analisis Pesaing : Lima Kekuatan Persaingan Model Porter (*Porter Five Forces Business Model*)**

Ramalan ndustry bertujuan untuk memperkirakan jumlah permintaan di masayang akan datang, hal tersebut dilakukan dengan mengantisipasi perubahan permintaandi masa depan. Dengan ramalan yang diperkirakan dengan matang dan akurat maka hasil ramalan yang mendekati ketepatan dengan kondisi masadepan akan membuat pengusaha menguasai pasar dengan lebih mudah dan percaya dirikedepannya.Menurut Michael Porter yang dikutip dari buku (David, 2015:59), lima model kekuatan persaingan model Porter adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak ndustry. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi setiap aspek dalam elemen kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan. Berikut adalah lima kekuatan utama dalam persaingan usaha, yaitu:

1. **Persaingan Antar Perusahaan yang Bersaing dalam Industri yang Sama**

Tekanan yang paling besar dari kelima kekuatan di kebanyakan ndustry adalah persaingan yang ada di antara perusahaan-perusahaan. Persaingan antar perusahaan ini terjadi ketika mereka menawarkan suatu produk atau jasa yang sejenis. Dengan munculnya persaingan yang kompetitif ini, maka setiap perusahaan haus berupaya untuk menawarkan keunggulan masing-masing yang tidak ditemukan oleh pesaing lainnya. Ketika suatu perusahaan menciptakan suatu inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan pesaingnya harus beradaptasi serta menghadapi risiko terlempar keluar dari bisnisnya. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif. Umumnya, suatu ndustry akan lebih menarik jika terdapat kondisi sebagai berikut:

1. Jumlah pesaing sedikit
2. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda
3. Industri terkait tumbuh dengan cepat
4. Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa yang teridentifikasi

Dalam ndustry grosir pakain jadi khususnya grosir yang terletak di Tanah Abang,Jakarta Pusat yang merupakan pusat grosir terbesar dan ternama, tentunya persaingan akan sangat ketat karena banyaknya toko-toko yang juga menjual produk yang kurang lebih sama di Tanah Abang, Jakarta Pusat. Hal tersebut bisa menjadi ancaman sekaligus peluang karena banyaknya pembeli yang berdatangan ke Tanah Abang, Jakarta Pusat. Dalam menjalankan bisnisnya, Grosir Kaos *KENO* akan bersaing dengan toko-toko yang menjual produk yang kurang lebih sama di Tanah Abang, Jakarta Pusat seperti toko Increase dan Radium. Setiap toko pun memiliki keunggulan masing-masing seperti Increase memiliki keunggulan pada kualitas merk yang sudah cukup dikenal dan disukai oleh para konsumen. Juga toko Radium yang menjual berbagai macam produk pakaian yang sangat bervarian sehingga konsumen tidak bosan untuk berbelanja di Radium.

1. **Daya Tawar dari Para Pembeli**

Grosir pakaian jadi umumnya menjual pakian-pakaian yang siap dipakai. Pakaian yang dijual pun berbagai macam varian, dari kaos bergambar, kaos polos, kaos berkerah, kemeja, dan masih banyak lagi. Grosir Kaos *KENO* pun memiliki keunggulan tersendiri yakni memfokuskan produksi dan penjualan pada kaos polos dengan berbagai macam warna yang disukai oleh para remaja dan orang dewasa. Tidak hanya kaos polos biasa saja namun Grosir Kaos *KENO* menggunakan bahan yang berkualitas sehingga kaos nyaman dipakai oleh konsumen. Grosir Kaos *KENO* juga unggul dalam kecepatan produksi pakaian sehingga seluruh permintaan dan pemesanan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan tentunya mutu produk terjamin. Dengan keunggulan yang dimiliki oleh Grosir Kaos *KENO* dapat membuat kekuatan daya tawar pembeli menjadi rendah karena Grosir Kaos *KENO* sudah memberikan produk dengan kualitas terbaik dan dengan harga yang bersaing di bawah harga pasaran.

1. **Daya Tawar dari Pemasok**

Dalam sebuah bisnis semakin banyak pemasok yang menjual produk atau jasa yang sama, semakin besar kesempatan untuk menawar tetapi sebaliknya bila pemasok yang menjual produk atau jasa yang sama hanya sedikit makan lebih kecil kesempatan untuk melakukan tawar-menawar mengenai produk. Dalam industri grosir pakaian jadi kekuatan pemasok dapat dikategorikan lemah, karena banyaknya pemasok yang menyediakan bahan baku untuk produksi kain membuat daya tawar pemasok lemah sehingga Grosir Kaos *KENO* mampu mengatur harga yang diinginkan. Pemasok pun akan menuruti permintaan-permintaan yang ditawarkan oleh Grosir Kaos *KENO* karena tidak ingin Grosir Kaos *KENO* beralih ke pemasok lain. Demi mempertahankan hal tersebut maka pemasok tidak memiliki daya tawar yang tinggi kepada Grosir Kaos *KENO*.

1. **Ancaman dari Pesaing Baru yang Memasuki Industri yang Sama**

Semakin besar kumpulan calon pemain baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannya bagi perusahaan yang telah ada di dalam industri tersebut. Industri grosir pakaian jadi pun menjadi sebuah bisnis yang menjanjikan sehingga semakin banyak pemain baru yang siap menjadi pesaing di dalam industri ini. Maka dari itu Grosir Kaos *KENO* harus mampu menciptakan keunggulan-keunggulan untuk dapat bertahan dan bersaing dengan para komptetitor serta para pemain-pemain baru di industri tersebut. Keunggulan yang diciptakan adalah dari sisi harga yang murah namun dengan kualitas yang terjamin dan terjaga. Serta pada pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan.

1. **Ancaman dari Produk Substitusi (Pengganti)**

Produk substitusi dapat menjadi ancaman yang kuat apabila produk dan jasa tersebut dapat menjadi industri secara penuh bagi konsumen. Produk pengganti biasanya muncul karena produk utaman memiliki harga yang tinggi sehingga banyak orang yang mencoba membuat produk pengganti. Grosir pakaian jadi umumnya menjual pakaian-pakaian yang siap dipakai dalam penjualan yang memiliki minimum transaksi. Hingga saat ini dapat dilihat bahwa ancaman terbesar bisnis grosir pakaian jadi adalah dari toko-toko *online* yang terus bermunculan. Toko-toko *online* tersebut menjual pakaian grosir secara *online*, sehingga para pelanggan pun tidak perlu bersusah payah untuk datang ke pusat grosir untuk berbelanja. Ditambah lagi dengan kurir-kurir pengiriman yang sekarang sudah semakin banyak dan mudah untuk digunakan. Tingkat kecepatan pengiriman pun sangatlah secpat dan selalu tepat waktu. Melihat ancaman dari para toko-toko *online* tersebut Grosir Kaos *KENO* tentu akan mengambil langkah untuk terus mengikuti perkembangan teknologi dengan membuka toko *online* untuk dapat menyaingi toko-toko grosir pakain jadi yang menjual produknya secara *online*. Setelah dianalisis ancaman produk pengganti ini dapat dikatakan cukup kuat walaupun belum begitu nyata ancamannya, namun setiap toko grosir pakaian jadi harus mampu menciptakan keunggulan bersaing agar dapat menjaga eksistensi di tengah kehidupan masyarakat Indonesia.

1. **Analisis Posisi**

*Product life cycle* adalah siklus suatu produk atau organisasi dengan tahapan-tahapan proses perjalanan hidupnya mulai dari peluncuran awal (*Soft launching*), peluncuran resmi (*Grand launching*), perubahan dari target awal, lalu mulai berjuang dan berkompetisi dengan produk-produk sejenis, hingga melewati persaingan dan kompetisi produk memiliki tingkat pernerimaan, penjualan atau distribusi yang luas dan tersebar.

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2015:182), berikut ini adalah penjelasan singkat mengenai keempat tahapan siklus hidup produk:

1. Tahap Pengenalan Produk (*Introduction*)

Tahap ini umumnya merupakan tahap dimana produk baru diperkenalkan kepada calon konsumen. Periode pertumbuhan penjualan masih lambat ketika produk diperkenalkan di pasar dikarenakan calon konsumen belum memiliki kesadaran merek atau produk.

Dalam tahap ini pemasaran sangat gencar dilakukan untuk meningkatkan kesadaran merek pada para konsumen. Perusahaan juga tidak mendapatkan laba karena pengeluaran yang besar untuk pengenalan produk.

1. Tahap Pertumbuhan Produk (*Growth*)

Pada tahap ini, produk telah dikenal dan telah diterima oleh konsumen. Periode penerimaan pasar cepat serta permintaan tinggi. Promosi yang dilakukan mulai berkurang dikarenakan kesadaran konsumen akan produk tinggi. Namun persaingan mulai masuk ke dalam tahap ini, karena sangat terbukanya ruang untuk masuk dan bersaing. Perusahaan pada tahap ini mendapatkan laba yang tinggi akibat permintaan yang tinggi pula.

1. Tahap Kedewasaan Produk (*Maturity*)

Pada tahap kedewasaan produk, terjadi penurunan pertumbuhan penjualan dikarenakan produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Perusahaan tersebut menyebabkan pangsa pasar yang diperoleh semakin sedikit. Pada tahap ini laba cenderung stabil bahkan dapat menurun. Untuk menghindari tahap penurunan (*Decline*) diperlukan strategi yaitu modifikasi produk, modifikasi pasar, dan modifikasi program pemasaran.

1. Tahap Penurunan Produk (*Decline*)

Pada tahap ini terjadi penurunan penjualan dikarenakan beberapa alasan, yaitu kemajuan teknologi, perubahan selera konsumen, dan peningkatan persaingan ndustry dan luar negri. Dengan terjadinya penurunan penjualan, beberapa perusahaan akhirnya menarik diri dari pasar dan perusahaan yang tersisa mengurangi jumlah produk yang ditawarkan karena sedikitnya permintaan.

Untuk menghadapi tahap ini, perusahaan harus menetapkan sistem untuk mengidentifikasi produk yang lemah melalui beberapa departemen serta melakukan strategi untuk pemasaran dan pengembangan produk.

Posisi Grosir Kaos *KENO* pada siklus hidup produk berada pada tahap pengenalan, sehingga untuk dapat meningkatkan *awareness* masyarakat akan kehadiran Grosir Kaos *KENO*, perlu dilakukannya pemasaran yang terintegrasi agar mendapatkan tempat di dalam benak konsumen dalam memilih toko grosir mana yang akan mereka kunjungi untuk mencari pakaian jadi yang mereka butuhkan.

1. **Analisis Faktor-Faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix/*CPM)**

Matrix Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix*) mengidentifikasikan pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan (*Critical Success Factors*) yang mencakup isu internal dan eksternal.

Profil Kompetitif Matriks menunjukkan kepada pebisnis mengenai titik kuat dantitik lemah mereka terhadap pesaingnya. Nilai CPM diukur atas dasar faktor penentukeberhasilan, setiap faktor diukur dalam skala yang sama berarti berat tetap sama untuksetiap perusahaan hanya *rating*-nya yang bervariasi.

Hal positif tentang CPM adalah termasuk usaha grosir pakaian jadi yang rencananya dimiliki penulis dan juga pesaing lain untuk memudahkan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal.

1. ***Critical Success Factors* (Faktor-faktor kunci keberhasilan)**

Faktor ini menjadikan penentu keberhasilan yang diambil setelah analisis mendalam dari lingkungan eskternal dan internal perusahaan. Jelas di setiap perusahaan ada beberapa keuntungan dan beberapa kerugian bagi perusahaan dalam lingkungan eksternal maupun internal. Jika *rating*-nya tinggi menunjukan bahwa strategi perusahaan telah dilakukan dengan baik dan *rating* yang lebih rendah menunjukkan strategi perusahaan yang dijalankan belum cukup baik.

1. ***Rating* (Peringkat)**

Peringkat dalam *Competitive Profile Matrix* memperlihatkan respon perusahaan terhadap faktor penentu keberhasilan sebuah usaha. Semakin tinggi *rating* yang didapat memperlihatkan respon yang baik dari perusahaan terhadap *Critical Success Factors*, dan juga sebaliknya bila *rating* rendah menunjukkan respon yang kurang baik. Peringkat dengan kisaran antara 1,0 – 4,0 dan dapat diterapkan untuk faktor kritis atau kunci sukses pada para pesaing.

Ada beberapa poin penting terkait dengan rating di CPM:

1. Peringkat diterapkan untuk masing-masing faktor yang ada pada usaha jasa sejenis.
2. Tanggapan paling rendah akan diwakili oleh 1,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan utama dari sebuah perusahaan jasa.
3. Tanggapan rata-rata diwakili oleh angka 2,0 yang menunjukkan bahwa ini merupakan kelemahan kecil dari sebuah perusahaan jasa.
4. Tanggapan diatas rata-rata diwakili oleh 3,0 yang menunjukkan adanya kelebihan kecil dalam sebuah perusahaan jasa.
5. Tanggapan yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan jasa adalah unggul diwakili oleh 4,0.
6. ***Weight* (Bobot)**

Atribut bobot di CPM menunjukkan kepentingan industri dari faktor kesuksesan di dalam industri perusahaan. Berat berkisar dari 0,0 (yang berarti tidak penting) dan 1,0 (berarti penting), jumlah semua berat yang dihitung atau total dari seluruh faktor yang ada harus sama dengan 1,0 jika total perhitungan bukanlah 1,0 berarti ada kesalahan dalam meletakan bobot di salah satu atau beberapa faktor yang ada dan harus diperbaiki.

1. ***Total Weighted Score***

Jumlah dari semua nilai sama dengan total skor tertimbang, nilai akhir dari total skor tertimbang harus antara rentang 1,0 (rendah) ke 4,0 (tinggi). Nilai rata-rata tertimbang untuk CPM matriks adalah 2,5 dimana setiap perusahaan dengan total skor dibawah 2,5 dianggap lemah, sedangkan bila total skor tertimbang yang lebih tinggi dari 2,5 ini akan dianggap sebagai perusahaan yang kuat. Perbandingan perusahaan dari total CPM adalah perusahaan dengan nilai total skor tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaingnya yang ada.

Dibawah ini penulis akan menyajikan**Tabel 3.3** menjelaskan lebih rinci lagi mengenai *Competitive Profiel Matrix* dimana Grosir Kaos *KENO* dibandingkan dengan dua pesaing lainnya, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.3**

***Competitive Profile Matrix***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Critical Success Factor*** | **Bobot** | ***KENO* (Rencana)** | | **INCREASE** | | **RADIUM** | |
| **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** | **Peringkat** | **Nilai** |
| Kualitas Produk | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Penjualan *Online* | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Pelayanan | 0,18 | 3 | 0,54 | 2 | 0,36 | 3 | 0,54 |
| Harga Kompetitif | 0,17 | 4 | 0,68 | 3 | 0,51 | 3 | 0,51 |
| Lokasi Strategis | 0,1 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Kenyamanan | 0,14 | 3 | 0,42 | 3 | 0,42 | 2 | 0,28 |
| Variasi Produk | 0,13 | 2 | 0,26 | 4 | 0,52 | 4 | 0,52 |
| Promosi | 0,08 | 1 | 0,08 | 1 | 0,08 | 1 | 0,08 |
|  |  | Total | 3,08 | Total | 2,89 | Total | 2,83 |

**Sumber : Grosir Kaos *KENO*, Tahun 2018**

Tabel *Competitive Profil Matrix* (CPM) di atas terdiri dari beberapa faktor. Setiap faktor kunci yang ada diberikan sejumlah nilai bobot (*Weight*), di mana semakin besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar juga pengaruhnya. Total nilai dari seluruh pembobotan harus berjumlah satu. *Rating* yang merupakan penilaian dari satu sampai empat untuk masing-masing perusahaan, angka satu menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki kontrol yang baik terhadap faktor tersebut, dan angka empat yang menunjukkan perusahaan memiliki kontrol yang sangat baik terhadap faktor tersebut. Kemudian *Score* yang merupakan pengkalian antara *Weight* dan *Rating* dari masing-masing perusahaan, perusahaan yang memiliki total *Score* yang tertinggi adalah perusahaan yang unggul. Berikut penulis menjelaskan mengenai posisi dan pesaing *KENO* berdasarkan **Tabel 3.3**, sebagai berikut:

1. Kualitas Produk

Kualitas produk dapat diartikan bagaimana produk tersebut dapat berfungsi sebagaimana mestinya produk tersebut berfungsi. Pada faktor kualitas produk, penulis memberikan *rating* yang tinggi untuk Grosir Kaos *KENO* karena produk-produk yang dijual di Grosir Kaos *KENO* memiliki kualitas yang baik dan terjamin mutunya. Pada penjualan grosir pakaian jadi seringkali pelanggan melihat dahulu kualitas kain serta kerapihan dalam *packing­*-an pakaian jadi tersebut, maka dari itu Grosir Kaos *KENO* dapat menjamin kualitas produk yang terjaga serta dikemas secara rapih. Semua hal tersebut dilakukan oleh Grosir Kaos *KENO* untuk menjaga kesetiaan pelanggan terhadap produk yang disediakan oleh Grosir Kaos *KENO*. Kemudian jika dilihat dari sisi pesaing yaitu INCREASE dan RADIUM sama-sama memiliki *rating* yang tinggi sebab semua pedagang grosir pakaian jadi sudah pasti mengutamakan kualitas pada pakaian yang diproduksi untuk dijual agar pelanggan puas dengan produk yang disediakan.

1. Penjualan *Online*

Penjualan *online* adalah proses jual beli pakaian jadi secara grosir melalui *online shop* dan *e-Commerce* yang menyediakan fasilitas penjualan barang secara online. Penjualan *online* yang dilakukan oleh Grosir Kaos *KENO* antara lain lebih difokuskan kepada pelayanan yang diberikan seperti proses respon terhadap pelanggan yang cepat sehingga tidak perlu menunggu lama untuk menerima balasan dari Grosir Kaos *KENO*. Kemudian juga dari segi *packaging* dan pengeriman juga dipastikan cepat sampai dan rapih, seluruh barang dijamin diterima dalam kondisi yang utuh dan sesuai dengan pesanan konsumen.

1. Pelayanan

Pelayanan berbicara mengenai kualitas jasa dalam bentuk pelayanan yang dirasakan oleh konsumen dari pelayan-pelayan yang diberikan oleh Grosir Kaos *KENO* di luar penjualan produk. Bisa dibilang seperti kualitas yang dilihat dari sisi selain kualitas produk, misalnya bentuk pelayanan yang diberikan seperti penyediaan barang yang cepat, pengantaran barang yang tepat waktu, kemudian keramahan pelayan terhadap para pelanggan dari cara menawarkan dan selalu mengucapkan terima kasih meskipun pelanggan tidak jadi membeli produk dariGrosir Kaos *KENO*. Dengan memberikan bentuk layanan tersebut dapat memberikan rasa nyaman pada pelanggan yang berbelanja di Grosir Kaos *KENO* dan juga menimbulkan rasa loyalitas pelanggan saat diperlakukan dengan baik. Grosir Kaos *KENO* pun mempunyai standar dalam pelayanannya terhadap para pelanggan, para pelayan wajib memberikan senyum terhadap para calon pelanggan dan para pelanggan yang datang ke Grosir Kaos *KENO*. Sehingga penulis memberi *rating* yang tinggi pada Grosir Kaos *KENO* dalam faktor pelayanan ini. Kemudian apabila dilihat dari *rating* competitor masing-masing di faktor pelayanan ini mendapatkan rating yang cukup pada RADIUM namun *rating* pelayanan rendah pada INCREASE.

Dapat dilihat bahwa RADIUM adalah competitor yang harus diperhatikan lebih lagi ketimbang pada INCREASE, karena RADIUM juga mementingkan pelayanan terhadap penjualannya sehingga dapat menjadi ancaman untuk Grosir Kaos *KENO* dalam menghadapi pesaingnya. Bila dilihat dari sisi INCREASE tidak terlalu mementingkan kualitas pelayanannya dan hanya fokus terhadap produk yang dijualnya di pasar, maka dari itu Grosir Kaos *KENO* dapat memfokuskan persaingan dalam segi pelayanan terhadap RADIUM yang dinilai cukup tinggi dan mampu menyaingi pelayanan yang diberikan oleh Grosir Kaos *KENO*. Melihat kondisi tersebut makan penulis akan memaksimalkan pelayanan yang diberikan terhadap para pelanggan yang berbelanja di Grosir Kaos *KENO*, karena pelayanan kita terhadap konsumen amat penting sehingga tidak bisa dianggap tidak penting.

1. Harga Kompetitif

Harga adalah hal yang dilihat oleh konsumen sebelum membeli suatu produk dan kecenderungan perilaku konsumen ialah membandingkan harga dari satu tempat ke tempat lainnya. Jika harga tidak sesuai dengan kemampuan konsumen dan harga tidak bersaing maka produk yang dijual akan sulit untuk dapat bersaing di dalam pasar. Semakin tinggi *rating*, menunjukkan bahwa harga yang ditawarkan lebih bersaing atau lebih murah dari pesaingnya. Harga yang kompetitifpun menjadi faktor kesuksesan kedua tertinggi setelah pelayanan dalam analisis CPM ini.

Dalam faktor harga yang kompetitif ini penulis memberikan *rating* tinggi pada Grosir Kaos *KENO*, karena Grosir Kaos *KENO* memberikan jaminan harga yang murah dibandingkan kompetitor lainnya, faktor harga sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian konsumen dalam berbelanja, sehingga Grosir Kaos *KENO* akan sangat berhati-hati dalam menetapkan harga jual sehingga harga jual yang ditawarkan tetap kompetitif dan membuat konsumen beralih ke Grosir Kaos *KENO* dalam berbelanja.

Grosir Kaos *KENO* menetapkan harga yang rendah untuk produk yang dijualnya, disebabkan keinginan untuk bersaing dengan para kompetitor dan dengan kondisi biaya produksi yang rendah sehingga penulis berani menetapkan harga yang lebih rendah namun tetap menjaga kualitas produk sehingga diminati oleh para pelanggan. Jika dilihat dari *rating* yang didapatkan oleh kedua kompetitor yaitu mendapatkan angka 3 yang berarti harga yang ditetapkan mereka cukup bersaing namun masih belum mampu menyaingi harga yang ditetapkan oleh Grosir Kaos *KENO*. Hal ini pun disebabkan oleh kedua kompetitor yang kompak untuk menetapkan harga yang jauh lebih tinggi dibandingan kompetitor lainnya. Setelah penulis melakukan *survey* untuk berbelanja, penulis menemukan penetapan harga yang tinggi terhadap produk yang harganya masih bisa direndahkan lagi namun tetap saja dijual dengan harga tinggi.

1. Lokasi Strategis

Lokasi yang strategis dan mudah dijangkau menjadi faktor yang menentukan keberlangsungan hidup dari suatu usaha. Lokasi yang strategis diharapkan dapat mendatangkan konsumen lebih banyak. Semakin tinggi *rating* untuk lokasi, menunjukkan usaha tersebut memiliki lokasi yang sangat strategis. Lokasi Grosir Kaos *KENO* berada dilokasi yang sangat strategis yakni di Pusat Grosir Metro Tanah Abang yang sudah memiliki nama sebagai pusat grosir pakaian terbesar, serta lokasi Grosir Kaos *KENO* yang terletak di tengah-tengah keramaian yang menjadi jalan utama lewatnya para pelanggan keluar dan masuk sehingga menjadikan posisi Grosir Kaos *KENO* berada di posisi yang strategis.

Sedangkan untuk INCREASE dan RADIUM berada diblok yang sama namun sedikit membelakangi pintu masuk sehingga mendapatkan *rating* lebih rendah dibandingkan dengan Grosir Kaos *KENO* karena tidak menjadi pusat perhatian secara langsung dari para pelanggan yang berjalan di dalam gedung Pusat Grosir Metro Tanah Abang.

1. Kenyamanan

Dari segi kenyamanan dalam berbelanja penulis memberikan *rating* yang cukup tinggi untuk Grosir Kaos *KENO* yaitu mendapat angka 3. Dalam hal tersebut Grosir Kaos *KENO* cukup baik dalam memperhatikan faktor kenyamanan dalam berbelanja, seperti menyediakan kursi untuk duduk saat memilih model pakaian dan juga memberikan minuman dalam kemasan untuk para langganan yang sering berbelanja di Grosir Kaos *KENO*.

Bila melihat dari kenyamanan kondisi gedung sudah cukup kondusif, sudah dilengkapi dengan AC (*Air Conditioner*), CCTV, petugas kebersihan dan juga *Security* yang siap mengamankan gedung. Kenyamanan yang samapun dapat dirasakan bila berbelanja di INCREASE karena INCREASE menyediakan tempat yang cukup untuk pelanggan duduk sembari memilih model pakaian yang akan dibeli oleh pelanggan tersebut. Namun pada RADIUM memiliki tingkat kenyamanan yang rendah yakni di angka 2 dikarenakan barang *stock* sering ditumpukkan dan memenuhi area toko sehingga hampir tidak ada ruang untuk pelanggan yang berbelanja di RADIUM karena tertutup oleh barang-barang *stock* yang ditumpuk di RADIUM.

1. Variasi Produk

Variasi produk menunjukkan seberapa banyak produk yang ditawarkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berbelanja di Grosir Kaos *KENO*. Semakin tinggi *rating* variasi produk, semakin banyak produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Penulis memberikan *rating* angka 2, dimana Grosir Kaos *KENO* tidak memiliki terlalu memperhatikan pada varian produk yang disediakan dan hanya memfokuskan produk pada 1 varian saja.

Grosir Kaos *KENO* hanya fokus pada 1 varian produk sehingga mendapat *rating* yang rendah pada variasi produk. Sedangkan pada INCREASE dan RADIUM mendapat *rating* diangka 4 yang menunjukkan bahwa INCREASE dan RADIUM peduli terhadap varian produk yang mereka produksi dan dijual di pasar. INCREASE dan RADIUM menjual berbagai macam produk pakain jadi yang bervarian dari jenis kaos tangan panjang, kaos polo, kemeja, kaos berkerah, dan masih banyak lagi varian kaos yang dijual oleh INCREASE dan juga RADIUM. Maka dari itu penulis memberi *rating* angka 4 pada kedua kompetitor karena memiliki banyak varian pada produk yang mereka tawarkan pada konsumen.

1. Promosi

Promosi dilakukan dengan bertujuan untuk memberikan insentif kepada target pasar agar dengan tujuan dapat meningkatkan tingkat penjualan suatu usaha. Dengan perkembangan zaman yang ada khususnya dari aspek teknologi, membuat dinamika cara promosi makin berkembang. Saat ini sedang maraknya perusahaan mempromosikan barang atau jasa yang mereka tawarkan melalui media sosial seperti *Facebook, Instagram,* serta *Website*.

Penulis memberikan angka 1 pada *rating* untuk Grosir Kaos *KENO* karenadinilai kurang efektif dan hanya akan membuang-buang biaya pada promosi, hal tersebut dikarenakan Grosir Kaos*KENO* membuka tokonya di Pusat Grosir Metro Tanah Abang dimana sudah menjadi pusat penjualan grosir pakaian jadi sehingga masyarakat yang ingin berbelanja pakaian grosir secara otomatis akan mencari di Pusat Grosir Metro Tanah Abang. Dari hal tersebut melakukan promosi dinilai akan merugikan jika hal tersebut dilakukan.

Disisi lain pada INCREASE dan RADIUM juga memiliki *rating* rendah pada angka 1 yang menunjukkan bahwa para pedagang grosir pakaian jadi di Pusat Grosir Metro Tanah Abang hampir tidak pernah membuang biaya untuk melakukan promosi, melihat kondisi pasar yang sudah kondusif dan ramai akan para pelanggan yang membeli pakaian jadi secara grosir semakin membuat INCREASE, RADIUM, dan juga *KENO* tidak ingin melakukan promosi terhadap tokonya.

1. **Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT *Analysis*)**

Menurut Kotler dan Armstrong (2016:79) “ Analisis SWOT merupakan evaluasi menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) sebuah perusahaan. Mengelola fungsi pemasaran biasa dimulai dengan menganalisis situasi perusahaan secara lengkap. Maka dari itu analisis SWOT ini diperlukan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam penggunaan analisis SWOT adalah dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan merupakan suatu proses monitoring yang dilakukan oleh penyusun strategi terkait sektor-sektor lingkungan untuk menentukan kesempatan-kegiatan (peluang) dan ancaman-ancaman bagi perusahaan, sedangkan diagnosa lingkungan berisi tentang keputusan manajerial yang dibutuhkan dengan cara menilai signifikan data kesempatan dan acnaman dari analisis lingkungan.

Kotler dan Armstrong (2016:79) juga menjelaskan mengenai kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan (*strengths*) termasuk dalam kemampuaninternal, sumber daya, dan faktor-faktor situasional positif yang dapat membantuperusahaan melayani pelanggan dan mencapai tujuannya. Kelemahan termasuk dalambatasan internal dan faktor-faktor situasional negatif yang dapat mengganggu kinerja perusahaan. Peluang adalah faktor-faktor yang menguntungkan atau tren di lingkunganeksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai keuntungan. Ancaman adalahfaktor-faktor eksternal yang tidak menguntungkan atau tren yang menjadi tantanganuntuk kinerja.

Perusahaan harus menganalisis pasar dan pemasaran lingkungan untuk menemukan peluang yang menarik dan mengidentifikasi ancaman. Tujuannya adalah untuk mencocokkan kekuatan dengan peluang perusahaan, serta secara bersamaan menghilangkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

Berikut adalah analisis SWOT dari Grosir Kaos *KENO*:

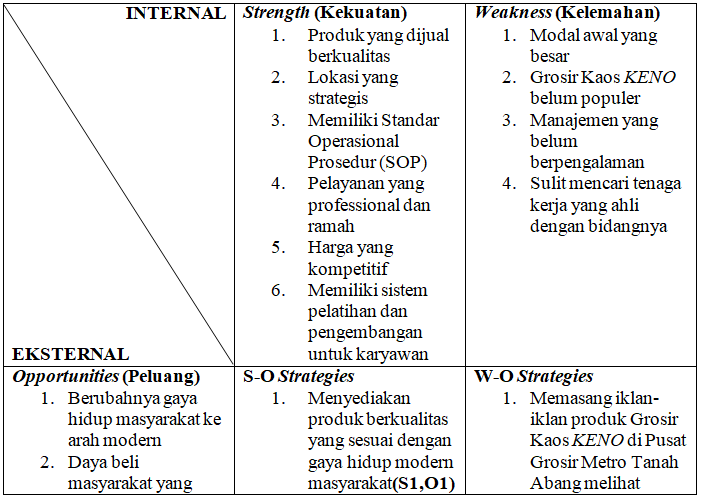
1. *Strength* (S) yaitu analisis kekuatan, sebuah kondisi kekuatan yang dimiliki perusahaan saat ini. Perusahaan harus dapat menganalisis dimana faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan bila dibanding dengan pesaingnya. *Strenghts* dari Grosir Kaos *KENO* yaitu:
2. Produk yang dijual berkualitas dan terjamin mutunya.
3. Lokasi Grosir Kaos *KENO* yang strategis.
4. Memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) dalam menjalankan pekerjaan.
5. Pelayan yang professional dan ramah terhadap pelanggan.
6. Harga yang kompetitif dibandingkan dengan para kompetitor.
7. Memiliki sistem pelatihan dan pengembangan untuk seluruh karyawan.
8. *Weakness* (W) yaitu analisis kelemahan, yang merupakan kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Berikut kelemahan dari *KENO*:
9. Modal awal usaha yang besar.
10. Grosir Kaos *KENO* adalah toko pakaian jadi baru yang belum memiliki reputasi dan masih belum populer di tempat Grosir Kaos *KENO* berjualan.
11. Manajemen yang belum berpengalaman dalam menjalankan usaha grosir pakaian jadi ini.
12. Sulit dicarinya tenaga kerja professional yang ahli pada bidangnya, seperti manajer untuk usaha grosir pakaian jadi ini.
13. Sistem operasi yang kinerjanya belum maksimal.
14. *Opportunities* (O) yang merupakan analisis peluang, kondisi dimana sebuah perusahaan memiliki peluang untuk berkembang di masa depan. Peluang ini bisa datang kapan saja dan bila perusahaan cepat dalam menanggapi peluang tersebut makan akan menjadi sebuah peningkatan besar dalam proses bisnis tersebut. Berikut peluang yang dimiliki Grosir Kaos *KENO* antara lain:
15. Berubahnya gaya hidup masyarakat modern yang tidak lagi menyukai kaos-kaos yang banyak gambarnya melainkan beralih ke kaos-kaos polos.
16. Daya beli masyarakat yang terus mengalami peningkatan.
17. Besarnya jumlah pelanggan yang berdatangan ke Pusat Grosir Metro Tanah Abang setiap harinya.
18. *Threaths* (T) yaitu analisis terhadap ancaman, ancaman adalah sesuatu yang sifatnya negatif yang harus dihadapi perusahaan selama proses bisnis. Ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan bisa menyebabkan kerguian di berbagai aspek. Ancaman adalah sesuatu yang harus segera ditemukan solusinya karena bila terlalu lama makan kerguian yang akan dirasakan sebuah perusahaan akan

semakin berbeli-belit. Berikut ancaman yang akan dihadapi oleh Grosir Kaos *KENO*:

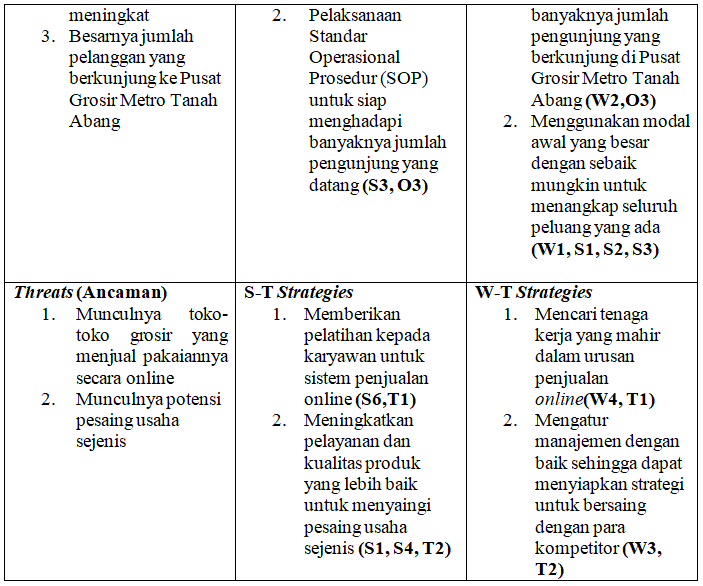
1. Munculnya toko-toko grosir yang menjual pakaiannya secara *online* di toko-toko *online*.
2. Munculnya potensi pesaing usaha sejenis yang meniru keunggulan kompetitif dari Grosir Kaos *KENO*.
3. Para pesaing yang ada memiliki pengalaman serta reputasi yang lebih baik dibandingkan dengan Grosir Kaos *KENO*.

**Tabel 3.4**

**Analisis SWOT Usaha Grosir Kaos *KENO***

****

**Lanjutan Tabel 3.4**

****

**Sumber : Grosir Kaos *KENO***