**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN**

**DI ERA KETERHUBUNGAN PADA BRAND ZOYA DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN**



**Disusun Oleh :**

**RIKI SAEFUL NURDIN**

**188020028**

**JURNAL**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Pada Program Studi Magister Manajemen Kosentrasi Manajemen Pemasaran

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2022**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DI ERA KETERHUBUNGAN**

**PADA BRAND ZOYA DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN**

MARKETING STRATEGY ANALYSIS IN THE ERA OF CONNECTION

IN BRAND ZOYA IN INCREASING SALES

Riki Saeful Nurdin

(rikisaefulnurdin@gmail.com)

ABSTRACT

***Riki Saeful Nurdin 188020028. Marketing Strategy Analysis in The Era of Connection In Brand Zoya In Increasing Sales, (Study on Students of the Faculty of Economics and Business, University of Pasundan Bandung-West Java) Advisor I : Dr. H. Juanim, SE., M.Si, Advisor II : Dr. Tita Setiawati SE., MM. Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana Universita Pasundan.***

*The development of technology, especially digital and mobile technology, has influenced the world of marketing in the fashion industry. Zoya as one of the leading Muslim fashion brands in Indonesia has made adjustments to current conditions by building a digital marketing infrastructure. Along with this, an increasingly connected world has created a parallel and horizontal relationship between consumers and marketers. This study aims to reformulate marketing strategies to increase sales in the era of connectedness. The research method used in this research is descriptive qualitative with the type of case study research. The data collection technique used is by observation and interviews, and is supported by the researcher's documentation. The data obtained were analyzed using the IFE, EFE, CPM, TOWS, IE, Grand Strategies and QSPM matrices. The final result of this study concludes that the recommendation or the right strategy proposal for the company based on the results of data processing is a horizontal strategy by concentrating on the market (market penetration and market development) which is supported by the New Wave Marketing approach.*

*Keywords: technology, digital marketing, SWOT, marketing strategy, New Wave Marketing*

**ABSTRAK**

**Riki Saeful Nurdin 188020028. Analisis Strategi Pemasaran Di Era Keterhubungan Pada *Brand* Zoya Dalam Menigkatkan Penjualan, (Studi pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung- Jawa Barat) Pembimbing I : Dr. H. Juanim, SE., M.Si, Pembingbing II : Dr. Tita Setiawati SE., MM. Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana Universita Pasundan.**

Perkembangan teknologi, khususnya teknologi digital dan *mobile* telah mempengaruhi dunia pemasaran pada industri fashion. Zoya sebagai salah satu *brand* busana muslim ternama di Indonesia melakukan penyesuaian terhadap kondisi saat ini dengan membangun infrastruktur *digital marketing.* Seiring dengan hal tersebut dunia yang semakin terhubung telah menjadikan hubungan yang sejajar dan horizontal antara konsumen dengan pemasar. Penelitian ini bertujuan untuk mereformulasi strategi pemasaran guna meningkatkan penjualan di era keterhubungan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan observasi dan wawancara, serta didukung oleh dokumentasi peneliti. Data-data yang diperoleh dianaisis dengan menggunakan matriks *IFE, EFE, CPM, TOWS, IE, Grand Strategi* dan *QSPM.* Hasil akhir penelitian ini menyimpulkan bahwa rekomendasi atau usulan strategi yang tepat bagi perusahaan berdasarkan hasil pengolahan data adalah strategi horizontal dengan berkonsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) yang didukung oleh pendekatan *New Wave Marketing.*

Kata kunci : teknologi, *digital marketing*, SWOT, strategi pemasaran, *New Wave Marketing*

**PENDAHULUAN**

Negara Indonesia merupakan negara dengan mayoritas penduduk yang beragama Islam atau sebagai Muslim. Menurut laporan penelitian yang diterbitkan oleh *Pew Research Center*, dan dilansir oleh *BBC News* dalam program *BBC Monitoring*, pada pertengahan Maret 2017, menempatkan Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, dengan jumlah mencapai 88% atau sekitar 203 juta orang. Berdasarkan kondisi tersebut, tentunya akan berdampak pada pertumbuhan penduduk umat Muslim di Indonesia yang secara otomatis akan mempengaruhi peningkatan pada industri fashion. Selain itu, perkembangan teknologi informasi juga berperan dalam peningkatan konsumsi busana muslim, seperti hal nya internet, teknologi *digital* dan *mobile*.

Penggunaan Internet menurut hasil survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) mengenai data pengguna internet di Indonesia 2016 (25/10) melaporkan bahwa dari 256,2 juta orang di Indonesia yang menggunakan internet lebih dari setengahnya yaitu 132,7 juta jiwa. Pria masih menjadi pengguna internet paling tinggi meski angkanya tidak signifikan yaitu 51,8 persen sedangkan wanita hanya 48,2 persen. Adapun persentase penggunaan teknologi mobile sebesar 133% dari jumlah populasi di Indonesia, 56% untuk penggunaan internet dan 56% untuk penggunaan media sosial. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa kondisi masyarakat indonesia merupakan pasar yang sangat potensial untuk melakukan belanja *online.*

Pesatnya perkembangan teknologi tersebut berimbas pada dunia pemasaran, dimana tren pemasaran yang sebelumnya dilakukan secara *offline* beralih menjadi *online.* Begitupun dengan perusahaan yang bergerak pada industri fashion, mereka harus melakukan penyesuaian dalam pemasarannya. Adapun beberapa *brand* fashion busana muslim menurut data yang dilansir oleh *TOP Brand Award* antara lain yaitu Rabbani, Almadani, Zoya dan Elzatta. Dari data tersebut terdapat *brand* busana muslim yang menempati urutan teratas sebagai merek yang mendapat tempat di hati konsumen dari tahun 2016 s.d 2019 yaitu Zoya dan Rabbani. Namun dari kedua *brand* tersebut, *brand* Zoya cukup menarik perhatian untuk diteliti lebih dalam karena mengalami penurunan yang konsisten dan cukup signifikan setiap tahunnya, mulai dari tahun 2016 yang menduduki peringat teratas dengan persentase 25,3%, dan mengalami penurunan berturut-turut pada tahun 2017 (19,2%), tahun 2018 (15,4%), dan tahun 2019 (13.0%).

Gambar Top Brand Index Fase 2 Tahun 2016 sd 2019

Sumber : <https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/>

Berdasarkan data tersebut, kemudian dilakukan wawancara dengan pihak Zoya yang menyatakan bahwa data tersebut berbanding lurus dengan kondisi perusahaan terkini, dimana pesaing utama *brand* Zoya yaitu Rabbani dan Elzatta. Selain itu target penjualan secara keseluruhan dari dari tahun 2017 sd 2019 berkisar pada persentase 80 – 100 persen dengan tren cenderung menurun. Terjadinya penurunan tersebut disinyalir banyaknya bermunculan penjual *online* perorangan yang menjual produk serupa dengan harga yang lebih kompetitif. Diungkapkan juga bahwa guna menyesuaikan dengan perkembangan teknologi saat ini, Zoya telah membentuk tim khusus untuk menangai pemasaran digital dengan mengusung konsep *online to offline* yang diharapkan dapat menggiring konsumen *online* untuk berbelanja di *offline store.*

Wawancara juga dilakukan dengan konsumen Zoya yang sebagian besar menyatakan bahwa untuk medapatkan barang yang diinginkan ditengah kecanggihan teknologi sekarang ini lebih cenderung dipengaruhi oleh opini publik. Guna melengkapi observasi dan wawancara dilakukan pengumpulan data dengan dokumentasi, dimana data tersebut didapat dari data *google trend*, dimana rentang waktu pencarian data sepanjang tahun 2019 dengan parameter *Web Search, Image Search, News Search, You Search dan Google Shopping.* Hasil pencarian tersebut menunjukan bahwa dari semua parameter, *brand* Rabbani mendominasi para urutan teratas diikuti oleh Zoya pada urutan kedua dan Elzatta diurutas terkahir.

Dari kondisi-kondisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran Zoya saat ini tak lagi sepenuhnya relevan, ada beberapa hal yang kiranya perlu dipahami serta dibenahi tentang bagaimana konsep pemasaran mengalami perubahan mendasar. Perkembangan teknologi informasi, khususnya teknologi internet, *digital* dan *mobile* telah merubah perilaku konsumen dalam berkomunikasi, bertukar informasi dan menjadikannya lebih cerdas dalam memproses informasi secara mendalam, luas serta semakin terhubung. Perubahan perilaku konsumen tersebut menjadikan konsumen tidak mudah percaya terhadap komunikasi vertikal dari perusahaan yang memposisikan produk atau merek dibenaknya (*positioning*). Perubahan lainnya yaitu kemampuan konsumen sekarang dalam membentuk opini dalam sekala besar yang menjadikan mereka berpengaruh dalam keputusan pembelian, sehingga hal tersebut mengakibatkan menurunnya kesadaran merek. Dampak dari perubahan perilaku konsumen tersebut mengharuskan bagi setiap perusahaan khususnya Zoya untuk beradaptasi dalam melakukan pemasaran secara digital (*digital marketing*) guna memenangkan persaingan atau berkompetisi dengan melakukan upaya-upaya yang lebih baik dari para pesaing (*Comptitive Advantage*). Perkembangan teknologi saat ini juga, telah menjadikan konsumen lebih komunal dan mempunyai peran dalam pemasaran yang secara tidak langsung menuntut hubungan sejajar dan *horizontal* sehingga perusahaan perlu untuk mengkaji ulang strategi pemasaran yang relevan pada gelombang baru ini (*New Wave Marketing*) guna meningkatkan penjualan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

**KAJIAN PUSTAKA**

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Goerge R. Terry ,2010:16)

Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, sifat strategi berorientasi ke masa depan yang mempunyai konsekuensi multifingsional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan (Johnson dan Scholes,2016:29)

Menurut Fred R. David (2011:45), manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya.

Menurut Kotler (2001) dalam Kotler, Kartajaya, dan Huan (2017:119), menyatakan bahwa *positioning* meliputi semua usaha yang dibuat untuk mendesain produk dan merek sedemikian rupa hingga menempati posisi unik dalam benak para konsumen. Hasil akhir dari positioning berupa penciptaan rencana nilai yang tepat, yang menjadi alasan bagi konsumen untuk membeli sebuah produk atau layanan.

Menurut Kotler dan Keller (2015:166) perilaku konsumen adalah studi tentang bagaimana individu, kelompok, dan organisasi memilih, membeli, menggunakan, dan menggunakan barang, jasa, ide atau pengalaman untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka.

Ujang Sumarwan (2012:377), menyatakan keputusan pembelian adalah bagaimana konsumen memutuskan alternatif pilihan yang akan dipilih, serta meliputi keputusan mengenai apa yang dibeli, apakah membeli atau tidak, kapan membeli, dimana membeli, dan bagaimana cara membayarnya.

Menurut David (2011:9) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif sebagai apa pun yang perusahaan lakukan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan. Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif.

Djaslim Saladin (2007:127) adalah nama, istilah, lambang atau desain atau kombinasi dari semuanya yang diharapkan mengidentifikasi barang atau jasa dari sekelompok penjual dan diharapkan akan membedakan barang atau jasa tersebut dari produk-produk pesaing.

Penerapan teknologi digital yang membentuk online chanel ke pasar (*website, e-mail*, database, digital TV , dan melalui berbagai inovasi terbaru lainnya termasuk didalamnya *blog, feed, podcast* , dan jejaring sosial) yang memberikan kontribusi terhadap kegiatan pemasaran, yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dan mempertahankan konsumen (di dalam proses pembelian yang multi-channel dan daur hidup pelanggan), lewat usaha mengenali pentingnya teknologi digital dan mengembangkan pendekatan yang terencana untuk meningkatkan kesadaran konsumen (terhadap perusahaan, perilaku, nilai, dan pendorong loyalitas terhadap merek/produknya), dan kemudian menyampaikan pesan lewat kegiatan komunikasi dan layanan berbasis online yang terintegrasi dan terfokus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang spesifik Chaffey (2002:14).

Revolusi teknologi digital telah membuka dunia dengan cepat, membuat pendekatan legacy marketing yang vertikal tak lagi sepenuhnya relevan. Maka, pemasar hari ini harus memahami bagaimana konsep pemasaran mengalami perubahan mendasar, mengingat dunia telah menjadi lebih terhubung dan sejajar. Hal ini mengarah pada lahirnya yang disebut *New Wave Marketing*. Dari uraian tersebut dapat diuraikan bahwa new wave marketing merupakan perubahan konsep pemasaran akibat kemajuan teknologi digital yang menjadikan lebih terhubung dan bersifat horizontal baik dalam hubungan komunikasi ataupun peran dalam pemasaran antara pemasar dengan konsumen (Kotler, Kartajaya dan Huan, 2017).

**METODE PENELITIAN**

**Paradigma Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif, dengan melakukan pendekatan jenis penelitan studi kasus. Penelitian dengan metode deskriptis analitis merupakan penelitian yang didasarkan pada pemecahan masalah berdasarkan fakta-fakta dan kenyataan yang ada pada saat sekarang, serta memusatkan pada masalah aktual yang terjadi pada saat penelitian dilaksanakan. Pada penelitian kualitatif berasumsi bahwa realitasnya bersifat holistik (menyeluruh), dinamis, dan hubungan antar variabel pada obyek yang diteliti lebih bersifat interaktif atau saling mempengaruhi, sehingga tidak diketahui mana variabel independen dan dependennya (Sugiyono, 2017:11).

**Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Zoya yang berkantor pusat menyatu dengan holding company Shafco Enterprise yang terletak di Jalan Rumah Sakit Nomor 139, Gedebage-Bandung 40613. Telp. (022) 7833250.

**Penentuan Informan**

Pada penelitian kualitatif, penentuan informan sebagai sumber data pada orang yang diwawancara dilakukan secara purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pemilihan sumber data ini didasarkan pada orang-orang yang dipandang mengetahui mengenai situasi sosial tersebut, dan tentunya bersedia memberikan informasi yang lengkap dan akurat. Selain itu, informan yang menjadi sumber data dan informasi harus berinteraksi dengan situasi sosial penelitian (Sugiyono, 2017:219). Informan terdiri dari 2 informan kunci dari pihak perusahaan dan 5 informan pendukung yang merupakan konsumen Zoya baik *member* maupun *non member*.

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengambilan data dilakukan dengan triagulasi, dimana teknik ini bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Tringulasi teknik, bararti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak

**Analisis Data**

Menurut Milles dan Huberman dalam Sugiyono (2017 ; 246-253), bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Dimana aktivitas tersebut meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

1. Pengumpulan Data

Data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2017:247). Reduksi data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah memilih, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data yang berhubungan dengan permasalahan, sehingga dapat tarik kesimpulan dan diverifikasi secara proporsional.

1. Penyajian Data

Dari keseluruhan data yang sudah diperoleh, kemudian dipahami, disusun dan paling disajikan dalam bentuk teks yang bersifiat naratif. Tahap penyajian data berisi tentang pengolahan data setengah jadi yang sudah sama dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas ke dalam suatu matriks kategorisasi

1. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi, hal ini dilakukan karena data yang telah disajikan berupa kesimpulan awal masih bersifat sementara, karena bisa terjadi perubahan bila tidak ditemukan bukti-bukti yang mendukung pada pengumpulan data berikutnya, namun jika kesimpulan pada tahap awal sudah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan, maka kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang kredible.

**PEMBAHASAN**

Pengolahan data untuk mereformulasi strategi dilakukan dengan teknik perumusan strategi 3 (tiga) tahap, yaitu tahap input (*Input Stage*), tahap pencocokan (*Matching Stage*) dan tahap keputusan (*Decision Stage*).

1. **Tahap Input**

Pada tahap ini terdiri dari matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE), dan *Competitive Profil Matrix* (CPM).

1. **Matriks *External Factor Evaluation* (EFE),**

| **Faktor – Faktor Eksternal Utama** | **Bobot** | **Rating** |  **Skor** |
| --- | --- | --- | --- |
|
| **Peluang** |
| 1 | Minat & daya beli busana muslim sangat besar | 0,11 | 4 | 0,42 |
| 2 | Pertumbuhan penduduk Muslim | 0,10 | 3 | 0,35 |
| 3 | Kemajuan Teknologi | 0,13 | 4 | 0,50 |
| 4 | Tren Hijrah | 0,10 | 3 | 0,35 |
| 5 | Perilaku Konsumen *Online* | 0,11 | 4 | 0,42 |
| 6 | Konsumen Generasi Milenial  | 0,10 | 3 | 0,35 |
| Sub Total | 0,67 |   | 2,38 |
| **Ancaman** |
| 1 | Adanya Wabah *Covid-19* | 0,05 | 2 | 0,09 |
| 2 | Banyak muncul pesaing baru pada pamasaran *online* | 0,07 | 2 | 0,17 |
| 3 | Eksistensi *Brand* lama  | 0,06 | 2 | 0,13 |
| 4 | Pemberlakuan pajak *e-commerce* | 0,08 | 3 | 0,22 |
| 5 | Pertumbuhan ekonomi belum stabil  | 0,06 | 2 | 0,13 |
| **Sub Total** | 0,33 |   | 0,73 |
| **Total** | **1,00** |  | **3,11** |

*Sumber : Hasil Penelitian 2019*

Berdasarkan data diatas, skornya yaitu 3,11 yang menandakan bahwa Zoya memiliki peluang yang besar dan ancaman yang kecil. Namun akan lebih baik jika Zoya tetap berusaha semaksimal mungkin untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman.

1. **Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)**

| **Faktor – Faktor Internal Utama** | **Bobot**  | **Rating** | **Skor** |
| --- | --- | --- | --- |
|
|  |
| **Kekuatan** |
| 1 | Produk yang berkualitas | 0,12 | 4 | 0,49 |
| -    Inovasi Bahan  |
| -    Jahitan strandar garment |
| -    Design Eksklusif dan *uptodate* |
| 2 | Saluran distribusi / 160 *offline store* di Indonesia  | 0,11 | 4 | 0,42 |
| 3 | Infrastruktur *Digital Marketing* | 0,10 | 3 | 0,34 |
| 4 | Jaringan penjualan (keagenan & member) yang luas | 0,10 | 3 | 0,34 |
| 5 | Pengalaman Bisnis Fesyen selama 16 tahun | 0,11 | 4 | 0,42 |
| 6 | Database konsumen *online* | 0,09 | 3 | 0,28 |
|  | **Sub Total** | 0,65 |   | 2,29 |
| **Kelemahan** |
| 1 | Penetapan konsep *online to offline* kurang relevan | 0,04 | 1 | 0,05 |
| 2 | Pendekatan *campaign* kurang relevan | 0,05 | 2 | 0,09 |
| 3 | Pemanfaatan digitalisasi dalam mengelola konsumen masa kini kurang maksimal | 0,07 | 2 | 0,17 |
| 4 | Bentuk hubungan dengan konsumen yang kurang relevan | 0,07 | 2 | 0,17 |
| 5 | Kurang beradaptasi terhadap perubahan minat pembelian *online* konsumen | 0,05 | 2 | 0,09 |
| 6 | Konten *viral*  | 0,06 | 2 | 0,12 |
| **Sub Total** | 0,35 |   | 0,69 |
| **Total** | **1,00** |  | **2,98** |

*Sumber : Hasil Penelitian 2019*

Berdasarkan data diatas, skornya yaitu 2,98 dimana Zoya memiliki modal yang baik dan semaksimal mungkin untuk memanfaatkan kekuatannya dan memperbaiki kelemahannya.

1. **Matriks *Competitive Profil Matrix* (CPM).**



*Sumber : Hasil Penelitian 2019*

Berdasarkan data di atas, total skor Zoya yaitu 3,57 yang masih berada dibawah pesaing utamanya, dimana hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih dianggap memiliki posisi yang kuat.

1. **Tahap Pencocokan**

Pada tahap ini, mantrks yang digunakan yaitu matriks SWOT, matriks *Internal – Eksternal* dan matriks *Grand Strategy*

1. **Matriks SWOT**

Pada matriks SWOT dapat dilihat gambaran peluang dan ancaman yang dihadapi oleh brand Zoya, kemudian disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

IFE

EFE

 *Sumber : Hasil Penelitian 2019*

1. Matrik *Internal – Eksternal*

*Sumber : Hasil Penelitian*

Berdasarkan hasil pemetaan skor bobot EFE dan IFE, posisi perusahaan berada pada bagian pertama (sel I, II, dan III) dan dapat digambarkan sebagai perusahaan yang tumbuh dan membangun *(grow and build*) dan strategi yang dapat dikembangkan antara lain :

* Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk)
* Strategi integrasi (intergrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal)
1. Matriks *Grand Strategy*

*Sumber : Hasil Penelitian 2019*

Berdasarkan pemetaan total nilai EFE dan IFE pada matriks grand strategy, organisasi Zoya berada pada kuadran I dengan koordinat (2.98,3.11), dimana pada kuadran ini Zoya memiliki posisi strategis yang baik. Adapun beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan antara lain pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal dan diversifikasi terkait.

1. **Hasil Keputusan dengan Matriks QSPM**

Setelah melakukan analisis input pada tahap I dan hasil pencocokan pada tahap II untuk secara objektif menentukan strategi yang

hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif, selanjutnya yaitu melakukan pemeringkatan dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) untuk mendapatkan prioritas daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif.



Sumber : Hasil Penelitian 2019

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM, dari 13 alternatif strategi yang ada, strategi 9 menempati peringkat teratas dengan nilai TAS (Total Attractivness Score) sebesar 6,26 yang diikuti secara berurutan pada peringkat berikutnya yaitu strategi 8 dengan nilai TAS 6,22 dan nilai TAS 5,76 untuk strategi 5, tentunya hal ini menandakan bahwa strategi tersebut sangat mendapatkan perhatian dan prioritas.

Terkait dengan kolaborasi bersama pesaing, hal ini tentunya sangat memungkinkan untuk dilakukan oleh brand Zoya, berdasarkan hasil pemetaan pada matriks IE¸ posisi perusahaan berada pada sel I dan sel II atau tumbuh dan membangun, dimana strategi horizontal merupakan strategi yang cocok untuk dijalankan dengan mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan, dengan mengakuisisi atau pengambilalihan pesaing penjual online/ skala UKM, ataupun melakukan merger dengan para pesaing utama. Selain itu, hasil pemetaan pada matriks *Grand Strategy* , dimana koordinatnya berada pada kuadran I dan menurut penjelasan pada tahap tersebut, penetapan strategi horizontal merupakan pilihan yang patut untuk dipertimbangkan.

**Pendekatan dengan *New Wave Marketing***

Dalam pemasaran sebelumnya yang ditandai pedekatan vertikal, karena berupa inisiatif atas ke bawah (*top-down*), dari perusahaan untuk membedakan diri dikalangan konsumen, namun pada pemasaran sekarang ini, dimana teknologi telah membawa ke era horizontal yang menelurkan budaya berbagi, dan menjadikan manusia lebih sosial. Untuk itu perlu adanya pendekatan yang dilakukan untuk memudahkan dalam mengimplementasikan hasil rumusan strategi pemasaran yang baru.

Elemen-elemen pemasaran yang dipergunakan dalam pendekatan *new wave marekting* seperti halnya STP dan bauran pemasaran 4P

1. Segmentasi ke *Communitization*

Dalam era *new wave*, segmentasi bertransformasi menjadi communitization, yang memandang konsumen sebagai sekelompok orang yang saling peduli, mempunyai tujuan bersama, dan berbagi nilai serta identitas (*purpose, value, identity/ PVI*). Komunitas ini bisa dibentuk perusahaan secara sengaja atau inisiatif konsumen sendiri. Adapun rekomendasi yang patut dipertimbangkan dari penulis guna menunjang reformulasi strategi pada brand Zoya, yaitu paradigma yang berdasar pada *purpose, value, identity*/ PVI, hubungan perusahaan dengan konsumen, dan tujuan untuk bekerjasama

1. *Targeting* ke Konfrimasi

Pada era keterhubungan ini yang semakin horizontal, konsumen tak lagi diperlakukan sebagai target pemasaran yang pasif, sehingga kini targeting berubah menjadi konfirmasi. Sebagai rekomendasi penunjang reformulasi, terdapat 3 (tiga) kriteria yang perlu dipertimbangkan untuk konfirmasi komunitas yang sukses, antara lain : relevansi, level aktivitas, jumlah jaringan.

1. *Positioning* ke Klarifikasi

Menentukan bentuk *positioning* menjadi bagian fundamental dari strategi pemasaran. Perusahaan mendesign produk dan merek sedemikian rupa hingga menempati posisi unik dalam benak konsumen. *Positioning* yang didorong oleh perusahaan yang bersifat satu arah dan lebih didominasi perusahaan tidak lagi sepernuhnya relevan di era keterhubungan, karena tidak sejalan dengan karakter konsumen saat ini yang horizontal dan sejajar. Oleh karena itu *positioning* berubah menjadi klarifikasi, yang menggambarkan bagaimana konsumen kini membeli berdasarkan riset, bukan karena perusahaan memposisikan produk seperti sebelumnya. Adapun beberapa hal yang perlu dipertimbangkan pada strategi klarifikasi, yaitu pesan multidimensi, konten berorientasi konsumen, dan komunikasi multiarah

1. Produk ke *Co-creation*

Dalam era sekarang ini yang semakin horizontal dan teknologi informasi yang terus mengalami perkembangan, tentunya sangat memungkinkan bagi *brand* Zoya untuk menyediakan peluang bagi konsumen untuk secara aktif terlibat dalam berbagai tahap pengembangan produk, dimana pada akhirnya akan tercipta produk hasil kolaborasi antara perusahaan dan konsumen atau disebut dengan *co-creation,* dimana hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat program ajang pencarian bakat dibidang fashion, membentuk tim internal untuk mengintegrasikan gagasan-gagasan kreatif dan tentunya dengan bijak dapat menjadi fasilitator pada komunikasi antar konsumen.

1. Harga ke *Currency* atau Kurs

Perkembangan teknologi informasi telah memungkinkan konsumen untuk mendapatkan informasi lebih banyak tentang perusahaan. Mereka bisa dengan mudah memastikan harga produk tertentu dengan harga persaing. Bahkan konsumen saat ini dapat mengetahui elemen-elemen biaya dalam memproduksi sebuah produk.

Dengan kondisi tersebut tentunya perusahaan dapat memberikan kebebasan lebih besar kepada konsumen untuk melakukan penyesuaian harga. Fleksibilitas harga seperti itu dapat ditentukan oleh konsumen berdasarkan fitur produk yang diinginkan, sehingga nilai yang terima oleh konsumen semakin relevan dengan keinginan dan kebutuhan mereka

1. Promosi ke Percakapan

Dalam strategi percakapan perusahaan berfokus untuk menciptakan pesan yang kreatif yang dapat memicu percakapan di antara konsumen dan menyebarkan secara aktif pesan tersebut melalui berbagai platform media. Pesan tersebut dapat disampaikan dengan menciptakan konten yang mendorong konsumen untuk menyebarkannya secara sukarela, dimana konten tersebut dapat berbentuk teks, gambar, audio, ataupun video yang aplikasikan melalui post, chat, tweet, podcast dan gambar digital. Selain itu, untuk mendukung percakapan dapat menyebar cepat dan luas, perlu ditentukannya tema percakapan, seperti peristiwa penting yang sedang jadi tren, saran-saran praktis ataupun kisah-kisah insipratif.

1. Tempat ke Aktivasi Komunal

Dalam melakukan aktivasi komunal, perusahaan harus bertindak sebagai penyedia platform nyata bagi komunitas guna saling bertemu dan berbagi gagasan. Media sosial dan platform online lainnya menawarkan kenyamanan untuk saling berinteraksi, namun ruang fisik juga mempunyai peran penting dalam membantu perkembangan hubungan antar anggota komunitas, sehingga diperlukan upaya mengkombinasikan atau integrasi online dan offline yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya agar aktivasi komunal berjalan dengan baik

**KESIMPULAN**

Atas dasar pengolahan data terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada *brand* Zoya, dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat digambarkan pada posisi tumbuh dan berkembang dan serta memiliki posisi strategis yang kuat. Mengingat Zoya memiliki sumber daya yang memadai dan agar dapat mengantisipasi kendala yang ada, strategi horizontal dapat menjadi pilihan yang layak untuk pertimbangkan karena strategi tersebut memiliki peluang yang besar untuk mencapai posisi persaingan yang baik untuk terus bersaing dengan perusahaan lain dan mendominasi pasar. Selain itu, dengan memprioritaskan daya tarik alternatif strategi dalam melakukan kolaborasi dengan pesaing dan konsumen dapat memaksimalkan upaya perusahaan dalam implementasikan reformulasi strategi pemasaran

Ditengah kecanggihan teknologi saat ini, dimana semuanya semakin terhubung, konsumen kini menjadi lebih pintar dari pemasar dan berperan penting dalam pemasaran, sehingga mereka menuntut hubungan yang sejajar. Oleh karena itu guna menunjang penerapan reformulasi strategi pemasaran, perlu kiranya pihak Zoya untuk menyesuaikan kondisi saat ini dengan melakukan pendekatan *new wave marketing*, agar strategi tersebut dapat diterapkan dengan baik dan tentunya bisa meningkatkan penjualan di era keterhubungan ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

Adriana dan Chandra Tjipto, (2008), ***Brand* Manajemen dan Strategi,** Yogyakarta, Elex Media Komputindo.

Amirullah, (2015), **Pengantar Manajemen.** Jakarta: Mitra Wacana Media.

Armstrong, Kotler , (2015), ***Marketing an Introducing Prentice Hall*** , twelfth edition, England : Pearson Education, Inc.

Assauri, Sofjan, (2013), **Manajemen Pemasaran,** Jakarta : Rajawali Pers.

Bambang, Hariadi, (2005). **Strategi Memenangkan Perang Bisnis**; Manajemen Strategi. Malang : Bayumedia.

Bambang, Hariadi, (2005), **Strategi Manajemen**. Jakarta: Bayumedia Publishing.

Belch, George E., Belch, Michal, A., (2009), ***Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective***, 8th Edition. New York: Pearson Education

Boon, Kurtz, (2008). **Contemporary Marketing.**, New York: Sount-West Cengage Learning.

Boone, Louis E. Kurtz, David L., (2008), **Pengantar Bisnis Kontemporer**, buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Buchari, Alma, (2009), **Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa,** Cetakan ke delapan, Bandung : Alfabeta.

Goerge R. Terry, (2010), **Prinsip – Prinsip Manajemen**, Edisi Bahasa Indonesia. Bandung : PT Bumi Akasara

David, Fred R, (2011), ***Strategic Management*,** Buku 1. Edisi 12 Jakarta.

Johnson, G. and Scholes, K., (2016), ***Exploring Corporate Strategy-Text and Cases****. Hemel Hempstead: Prentice-Hall*

Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, (2016), ***Marketing Management***, 15th Edition,Pearson Education,Inc.

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, dan Hooi Den Huan, (2017), ***Marketing For Competitiveness :* Asia yang Mendunia pada Era Konsumen Digital**. Cetakan pertama. Penerbit Bentang : Yogyakarta.

Suwarman, Ujang. (2012), **Riset Pemasaran Dan Konsumen**. Seri 2. IPB Press. Bogor.

***Website***

[https://jogja.tribunnews.com/2017/06/02/penelitian-islam-agama- dengan-pertumbuhan-paling-cepat-di-dunia](https://jogja.tribunnews.com/2017/06/02/penelitian-islam-agama-%20dengan-pertumbuhan-paling-cepat-di-dunia)

<https://goukm.id/data-pengguna-internet-di-indonesia-2016/>

[https://andi.link/hootsuite-we-are-social-indonesian-digital-report-2019](https://andi.link/hootsuite-we-are-social-indonesian-digital-report-2019/)

[https://www.top*brand*-award.com/top-*brand*-index/](https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/)

<https://www.zoya.co.id/>)

<http://zoyahijabmuslimah.blogspot.co/>

<https://swa.co.id/beritabca/bca/feny-shafira-mustafa-membangun-bisnis-bermodal-kepercayaan-dan-networking>