

ANALISIS KEY SUCCESS FACTORS SEBAGAI ALAT MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING

Henny Puspita Kumala Sari
hennypspt@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the identification and the analysis of Key Success Factor in achieving competitive benefit at clothing store Cosmic Surabaya branch. The method of the research has been done by using qualitative method. It is carried out by using descriptive analysis. The strengths factor include sale promotion, brand expansion and innovation, and from the existing strength by expanding outlets in some big cities in Indonesia and by making musical events, meet and greet skateboard community, longboard, and fingerboard. The weaknesses factor include characteristic of less variation products, delivery process depends on shipping company which has cooperated with the company. The opportunities factor which includes: (1) the innovation of the company with the presence of fashion development for the people who wear veils; (2) by making expansion of market segmentation, take the available market share, conduct cooperation with other companies; Threats factor which include the occurrence of new competitors in field of clothing store and price competition. companies can find out their weaknesses, strengths, opportunities and threats so companies can improve their competitive benefit and they can measure their performance. Therefore, companies need to maintain their relationship to the customers, their service quality, and conduct business diversification.

Keywords: *Critical Success Factors, SWOT Analysis, Competitive Benefits*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui identifikasi dan analisis *Key Success Factors* dalam mencapai keunggulan bersaing pada *clothing store* Cosmic cabang Surabaya. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan cara analisis deskriptif. Faktor kekuatan meliputi promosi penjualan, penyebaran cabang dan inovasi, dan dari kekuatan yang ada pada Cosmic Surabaya dengan menyebar gerai di beberapa kota besar di Indonesia dan membuat acara musik, *longboard* dan *fingerboard*. Faktor kelemahan yang meliputi ciri khas produk yang kurang bervariasi, proses pengiriman yang masih tergantung dengan perusahaan ekspedisi yang telah bekerja sama dengan perusahaan. Faktor peluang meliputi inovasi perusahaan dengan adanya perkembangan *fashion* untuk orang yang mengenakan hijab kedua dengan memperluas segmentasi pasar, mengambil pangsa pasar yang masih terbuka, melakukan kerja sama dengan perusahaan. Faktor ancaman yang meliputi munculnya pesaing baru *clothing store* dan persaingan harga. Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan analisis *Key Success Factors* maka perusahaan akan mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman perusahaan sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan dapat mengukur kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga hubungan baik kepada pelanggan, menjaga kualitas pelayanan dan melakukan diversifikasi usaha.

Kata kunci : *Critical Success Factors, Analisis SWOT, Keunggulan Bersaing.*

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi yang tinggi pada masa kini dan masa yang akan datang membuat dunia usaha semakin berkembang, termasuk usaha di bidang pelayanan jasa pakaian. Di tengah persaingan yang semakin mengglobal di segala bidang, menuntut manusia untuk memiliki kemampuan bersaing. Persaingan tersebut sangatlah penting bagi kegagalan atau keberhasilan setiap perusahaan. Untuk menghasilkan strategi yang efektif dan proses yang strategik, di butuhkan pemikiran yang solutif dan ide - ide yang inovatif dalam proses bisnis tersebut menyebabkan manajemen biaya lebih penting dan dinamis dibandingkan

sebelumnya. Agar dapat tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat, manajer harus dapat berpikir secara kompetitif dan untuk dapat melakukan hal tersebut manajer membutuhkan strategi. Manajer perlu berpikir tentang jangka panjang untuk kelangsungan hidup usahanya.

Sebagian besar perusahaan di Indonesia mempunyai kecenderungan memusatkan perhatiannya untuk memperoleh laba dan hanya memperhatikan biaya produksi yang mereka hasilkan, di sisi lain kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam proses bisnis. Karena kepuasan pelanggan merupakan suatu tanggapan perilaku konsumen berupa evaluasi terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan konsumen. Di dalam lingkungan yang kompetitif, indikator yang dapat menunjukkan kepuasan pelanggan adalah apakah konsumen tersebut akan membeli kembali dan menggunakan produk tersebut di waktu yang akan datang, oleh sebab itu kepuasan pelanggan adalah faktor penting untuk meningkatkan keuntungan.

COSMIC cabang Surabaya merupakan perusahaan pakaian yang menyediakan kualitas tinggi dan eksklusif pakaian. Untuk memperluas komunitas di seluruh dunia, COSMIC cabang Surabaya memiliki situs belanja online resmi yaitu www.cosmicclothes.net. Sebagaimana layaknya sebuah unit usaha, COSMIC cabang Surabaya memiliki keharusan menjaga kelangsungan hidup usahanya serta mengembangkan unit usahanya. Dengan demikian pihak manajemen dituntut berpikir strategis guna mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Supaya dapat bertahan dalam persaingan jangka panjang, diperlukan analisis *keysuccess factors* untuk mempertahankan perusahaan dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang. *Keysuccess factors* merupakan faktor-faktor yang penting bagi setiap perusahaan, karena *key success factors* dapat menunjang keberhasilan suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Manajemen harus berhati-hati dalam menentukan *key success factors* supaya tidak salah mengidentifikasi semua faktor yang ada dalam perusahaan.

Setiap perusahaan satu sama lain memiliki *key success factors* yang berbeda sehingga pihak manajemen dituntut memikirkan strategi bagaimana bisa tetap bertahan dan memberikan kesejahteraan pada staf dan karyawan. Dengan semakin banyaknya *clothing store* di Surabaya, hal ini memaksa manajemen COSMIC cabang Surabaya untuk mengupayakan berbagai cara supaya bisa tetap bertahan ditengah ketatnya persaingan dalam era globalisasi saat ini. *Key success factors* dapat diidentifikasi melalui wawancara dengan pihak pengguna jasa yaitu pelanggan, dan dapat dilakukan dengan cara wawancara dengan pihak manajemen COSMIC cabang Surabaya. Tujuan dari mengidentifikasi *key success factors* ini adalah untuk memperoleh satu keputusan dalam menentukan variabel-variabel mana yang penting dan yang kurang penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif. Agar dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki COSMIC cabang Surabaya maka diperlukan identifikasi terhadap *key success factors* secara tepat. Kesalahan dalam mengidentifikasi variabel-variabel kritis dalam jangka panjang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Oleh sebab itu, ketika perusahaan dapat mengidentifikasi *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan) dengan tepat, maka strategi yang dibuat akan menunjang perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Strategi yang dilakukan perusahaan harus tetap dijaga supaya dapat fokus terhadap *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan) yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam bersaing. Hal tersebut dapat dicapai jika perusahaan mempunyai kompetensi dalam menjalankan hal-hal yang dianggap penting oleh konsumen, dibandingkan dengan pesaing. Analisis dan identifikasi bisnis dan lingkungan bisnis pada akhirnya harus menyimpulkan mengenai tingkat *attractiveness* (dayapikat) suatu bisnis usaha dan bagaimana prospek usaha kedepannya. Langkah apa saja yang harus ditempuh untuk menangkap peluang

tersebut, dan strategi pertahanan yang bagaimana yang perlu disiapkan untuk menangkal ancaman-ancaman yang mungkin terjadi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini sebagai berikut: "Bagaimana mengidentifikasi dan menganalisis *Key Success Factors* dalam mencapai keunggulan bersaing pada *clothing store* COSMIC cabang Surabaya". Adapun yang menjadi tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk mengetahui identifikasi dan analisis *Key Success Factors* dalam mencapai keunggulan bersaing pada *clothing store* COSMIC cabang Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS

Key Success Factors

Sebuah perusahaan sudah selayaknya menerapkan strategi sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Strategi tersebut harus disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi yang mampu dicapai perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan realitas suatu perusahaan karena strategi merupakan salah satu kunci suksesnya perusahaan. Faktor kunci keberhasilan (*Key Success Factors*) merupakan informasi penting yang bersifat *financial* ataupun *non financial* yang berada dalam lingkungan perusahaan dan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga diperlukan tindakan yang cepat dan tepat dari manajer jika terjadi perubahan yang penting. Faktor kunci keberhasilan itu sering disebut dengan istilah *Critical Success Factors*, *Pulse Points*, *Key Variable*, dan *Key Result Factors*.

Menurut Mardiasmo (2004:125) *key success factors* atau disebut juga faktor kunci keberhasilan adalah suatu area yang mengidentifikasi kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Sedangkan menurut Hariadi (2004:138) faktor kunci keberhasilan adalah variabel-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam melaksanakan strategi dalam mencapai tujuan. Pendapat lain sangat berpengaruh sebagaimana pendapat (Tripomo, 2005 dalam Zakiah, 2013:12) *Critical Success Factors* adalah faktor-faktor internal organisasi (sumber daya dan kompetensi) yang paling kritis atau yang paling penting, yang mungkin digunakan oleh suatu organisasi dalam suatu industri sebagai alat utama untuk menangani peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan (meningkatkan posisi persaingan).

Dari definisi diatas menyimpulkan bahwa *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan) merupakan faktor-faktor kritis pada lingkungan usaha yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuannya sehingga membutuhkan tindakan yang tepat dari manajer bila terjadi perubahan yang signifikan, sehingga perlu mendapatkan perhatian yang serius Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*).

Kerangka SWOT adalah sebuah matrix dua kali dua, sebaiknya dikerjakan dalam suatu kelompok yang terdiri dari anggota kunci tim atau organisasi. Pertama, penting untuk diketahui dengan jelas tentang apa tujuan perubahan kunci, dan terhadap tim atau organisasi apa analisis SWOT akan dilakukan. Setelah pertanyaan-pertanyaan dijelaskan dan disepakati, mulailah dengan *brainstorming* gagasan, dan kemudian setelah itu dipertajam dan diperjelas dalam diskusi. Perkiraan mengenai kapasitas internal dapat membantu mengidentifikasi dimana posisi sebuah proyek atau organisasi saat ini: sumberdaya yang dapat segera dimanfaatkan dan masalah yang belum juga dapat diselesaikan. Dengan melakukan hal ini kita dapat mengidentifikasi dimana/kapan

sumberdaya baru, keterampilan atau mitra baru akan dibutuhkan. Bila berpikir tentang kekuatan, perlu memikirkan tentang contoh-contoh keberhasilan yang nyata dan apa penjelasannya. Pertanyaan-pertanyaan yang sering diajukan untuk memikirkan isu-isu diatas antara lain: (1) Saat ini jenis pengaruh kebijakan apa yang dapat dikerjakan oleh organisasi/proyek kita dengan sangat baik? Dimana kita mengalami sukses terbesar. (2) Jenis keterampilan dan kapasitas mempengaruhi kebijakan apa yang kita miliki. (3) Di bidang apa staff kita dapat memanfaatkan dengan sangat efektif keterampilan dan kapasitasnya. (4) Siapa saja mitra terkuat kita dalam mempengaruhi kebijakan. (5) Kapan mereka telah bekerja bersama kita untuk melakukan dampak kebijakan. (6) Apa yang dianggap karyawan sebagai kekuatan dan kelemahan utama? Mengapa? Apa pendapat mereka yang berada diluar organisasi.

Sebuah perkiraan tentang lingkungan eksternal cenderung difokuskan pada apa yang terjadi di luar organisasi atau pada bidang yang belum mempengaruhi strategi tetapi dapat saja mempengaruhi strategi, baik secara positif maupun negatif. *Grid* diatas merangkum beberapa bidang subjek yang perlu mempertimbangkan baik faktor internal maupun eksternal. Grid ini dapat digunakan sebagai judul topik bila kita bekerja dalam kelompok-kelompok kecil (gagasan yang baik bila kelompokmu lebih besar dari delapan orang). Kembali ke pleno, buatlah ranking kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang paling penting (mungkin dengan simbol: ++, + dan o). Dalam kelompok yang lebih besar peserta mungkin suka menentukan skornya sendiri, mungkin dengan menggunakan *sticky dots*. Hasilnya kemudian dapat didiskusikan dan diperdebatkan. Sangat penting agar kita memperhatikan aksi dan solusi apa saja yang dapat muncul. Akhiri dengan diskusi yang berorientasi pada aksi. Bagaimana dengan berdasarkan kekuatan kelompok dapat membangun untuk memajukan sasaran dan strategi kita? Apa yang dimasukkan dalam strategi untuk meminimalkan kelemahan kita? Dan seterusnya.

Analisis SWOT adalah sebuah instrumen yang beraneka guna, yang dapat digunakan berkali-kali pada berbagai tahap proyek: membangun sebuah telaah atau untuk pemanasan diskusi sebelum membuat perencanaan. Instrumen ini dapat diterapkan secara luas, atau sub-komponen yang kecil (bagian dari strategi) dapat dipisahkan agar kita dapat melakukan analisis Pemangku Kepentingan. Kedua Instrumen ini adalah pendahuluan yang baik sebelum melakukan *Force Field Analysis* dan *Influencing Mapping*.

Karakteristik Key Success Factors

Untuk dapat mengidentifikasi *Critical Success Factors* dengan baik, sebaiknya tidak hanya dengan mengetahui pengertiannya saja tapi juga harus memahami karakteristiknya, (Tripomo, 2005 dalam Zakiah, 2013:17) mengungkapkan: (1) Faktor kunci keberhasilan sebaiknya diperiksa kembali setelah berhasil diidentifikasi isu-isu lingkungan yang strategis, isu-isu tersebut tidak menutup kemungkinan bakal merupakan faktor kunci keberhasilan suatu industri. (2) Hendaknya tim perumus keberhasilan kritis terdiri dari orang-orang yang sangat memahami bisnis eksisting dan perkembangan perubahan lingkungan dimasa depan. Sedangkan menurut Mardiasmo (2004:124), *Key Variabel* atau *Critical Success Factors* memiliki beberapa karakteristik, antara lain: (1) Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi (2) Secara volatil dan dapat berubah dengan cepat. (3) Perubahannya tidak dapat diprediksi. (4) Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakan segera. (5) Variabel dapat diukur, baik secara langsung maupun melalui ukuran antara (*surrogate*)

Identifikasi Key Success Factors

Identifikasi *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan) sebuah perusahaan penting dan sering kali tidaklah mudah ditemukan, maka manajer harus memahami situasi perusahaan dan industri dengan sangat baik. Sebagaimana dinyatakan oleh Tripomo, 2005

dalam Zakiah, 2013:92) digunakan alat bantu untuk menggali ide agar teridentifikasi faktor kunci keberhasilan yang akurat yaitu: (1) Daftar faktor internal kunci fungsional (2) *Historis*. (3) Kerangka *Balance Score Card*. (4) Rantai Nilai (*Value Chain*). (5) Tahapan evaluasi industry. (6) Opini (praktisi, *stake holder* utama, tanaga ahli)

Faktor kunci keberhasilan merupakan informasi *non financial* yang membantu badan usaha menentukan strategi yang akan diambil untuk meningkatkan *profitability* badan usaha. Setiap badan usaha harus mempelajari, mengerti, menganalisis, dan mengevaluasi semua kenyataan yang akan ditemukan dalam badan usaha sehingga dapat meningkatkan laba yang dicapai.

Tipe-tipe Key Success Factors

Untuk meraih tujuan yang ingin dicapai, perusahaan memerlukan banyak faktor. Faktor tersebut bertujuan untuk membuat pertimbangan faktor mana yang kurang penting bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat memfokuskan perhatiannya pada faktor yang lebih penting. Faktor yang ada pada tipe *Key Success Factors* ada dua yaitu: (1) Faktor internal. (2) Faktor eksternal. Menurut Rahmawati (2013:16), ada dua tipe *critical success factors* yang terdapat di dalam suatu perusahaan, yaitu: (1) Faktor internal merupakan faktor–yang dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada di dalam kendali perusahaan. Contoh dari faktor internal adalah biaya, kualitas, dan jasa. (2) Faktor eksternal merupakan faktor–faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada di luar kendali perusahaan. Contoh faktor eksternal meliputi ekonomi makro, perilaku pesaing (termasuk harga dan produk), kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi.

Analisa SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities, and Threats*)

Analisa SWOT digunakan untuk menentukan *Key Success Factors* suatu perusahaan dan menentukan ukuran-ukuran yang relevan dan dapat diandalkan untuk *key success factors* yang telah diidentifikasi. Prosedur analisis SWOT menitik beratkan perhatian pada aspek internal perusahaan, yaitu kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknessess*), serta aspek lingkungan eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Aspek internal dapat diidentifikasi dengan melalui analisis terhadap industri dan pesaing, yaitu: (1) Identifikasi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknessess*). (2) Identifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Strategi Bersaing

Menurut Rahmawati (2013:17), strategi bersaing adalah seperangkat kebijakan, prosedur, dan pendekatan-pendekatan yang mengarahkan pada keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Menemukan suatu strategi dimulai dengan menemukan tujuan dan arah bisnis dalam jangka panjang dan oleh karena itu termasuk didalamnya menentukan misi perusahaan. Misi perusahaan kemudian dikembangkan kepada tujuan kinerja yang lebih spesifik yang kemudian mengimplementasikannya melalui strategi perusahaan (*corporate strategy*) yang lebih spesifik, yang berupa tindakan-tindakan spesifik untuk mencapai tujuan yang dapat memenuhi misiperusahaan. Strategi dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, dan *joinfenture*.

Pengertian Keunggulan Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bilamana perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang lebih atas pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan. Sumber keunggulan bersaing dapat berupa produk terbaik dipasaran, memberikan jasa pelayanan yang paling hebat, memberikan harga jual yang paling murah,

memiliki lokasi yang strategis, dan memberikan nilai barang yang berkualitas dari pada uang yang dikeluarkan konsumen.

Suatu perusahaan akan menikmati keuntungan yang bagus jika perusahaan mampu menumbuhkan loyalitas yang terus menerus bagi konsumennya. Loyalitas konsumen mendatangkan keuntungan yang tidak ada habis-habisnya bagi perusahaan. Loyalitas tersebut muncul karena perusahaan dapat menawarkan suatu produk yang berkualitas, selain itu perusahaan mampu memberikan berbagai inovasi untuk memuaskan konsumennya. Hal inilah yang dapat mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat menjaga kemampuannya dan terus melakukan inovasi untuk menghasilkan produk yang terbaik dan sulit ditiru pesaing akan dapat memenangkan pertempuran bisnis. Keunggulan bersaing dapat juga dicapai melalui kecanggihan teknologi yang digunakan, sumber daya manusia yang berkualitas, dan pelayanan yang memuaskan.

Suatu badan usaha yang bersaing dalam suatu bidang tertentu pasti mempunyai strategi bersaing guna membangun landasan yang kuat dalam menghadapi persaingan yang terjadi. Seperti yang disebutkan dalam Hariadi (2004:92) mengatakan bahwa strategi bersaing merupakan cara untuk menarik perhatian konsumen dan dalam pelaksanaannya, perusahaan dihadapkan pada situasi dan lingkungan pasar spesifik yang memerlukan berbagai variasi. Oleh karena itu, akan banyak sekali strategi persaingan sesuai dengan banyaknya pesaing yang dihadapi perusahaan. Lebih lanjut menurut Hariadi (2004:50) pola umum peta persaingan dalam pasar biasanya melibatkan lima kekuatan yang masing-masing saling menekan keuntungan yang maksimal. Kekuatan tersebut berasal dari: (1) Persaingan di antara sesama penjual dalam merebut dan mempertahankan pasar. (2) Adanya tekanan barang substitusi. (3) Adanya potensi tekanan masuknya pendatang baru. (4) Kekuatan tawar menawar pada *supplier*. (5) Kekuatan tawar menawar pihak pembeli.

Hubungan Key Success Factors dengan keunggulan bersaing

Key Success Factors (faktor kunci keberhasilan) merupakan informasi non finansial yang digunakan oleh pihak manajemen dalam melaksanakan fungsi manajerialnya. Menurut Hansen dan Mowen (2006:8), sebagai salah satu alat bantu manajerial maka suatu informasi harus dapat membantu kepentingan pihak manajemen dalam aktivitas dibawah ini: (1) Perencanaan: Perencanaan merupakan formulasi yang terinci dari berbagai kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akhir tertentu, oleh karena itu perencanaan mensyaratkan penetapan tujuan dan identifikasi metode untuk mencapai tujuan tersebut. (2) Pengendalian: Setelah suatu perencanaan dibuat, perencanaan tersebut harus diimplementasikan dan manajer serta pekerja harus memonitor pelaksanaannya untuk memastikan rencana tersebut berjalan sebagaimana mestinya. Aktivitas manajemen untuk memonitor pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif sesuai pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan korektif sesuai kebutuhan disebut sebagai pengendalian. (3) Keputusan: Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan berbagai metode untuk mencapai tujuan akhir yang telah ditetapkan untuk memenangkan persaingan.

Saat melakukan perencanaan perusahaan akan menetapkan tujuan akhir yang hendak dicapai dan mengadakan identifikasi terhadap metode yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut. Untuk mendukung perencanaan tersebut, maka dapat digunakan informasi *Key Success Factors* supaya rencana yang dibuat lebih terarah, sebab menurut Maciariello dan Kirby (1995:85) informasi dari *key success factors* merupakan "*variables the are crucial the attainment of strategy, goals, and objectives*". Setelah membuat suatu perencanaan maka seorang manajer harus terus menerus pelaksanaannya untuk memastikan bahwa semuanya telah berjalan dengan baik. Untuk itu dibutuhkan umpan balik (*feedback*) yang digunakan untuk mengevaluasi langkah yang telah dilakukan. Berdasarkan

evaluasi tersebut, maka seorang manajer memutuskan untuk terus melanjutkan rencana semula atau dibutuhkan adanya tindakan lain yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari populasi (Objek) Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bahdan dan Taylor dalam Moleong, 2004:4). Penelitian kualitatif dapat didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari narasumber dan perilaku yang diamati. Adapun alasan penulis menggunakan pendekatan kualitatif adalah: (1) Penelitian dilakukan berdasarkan fenomena atau fakta yang telah terjadi pada perusahaan. (2) Perusahaan ditampilkan sebagai obyek penelitian dan bukan sebagai sampel. (3) Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji suatu hipotesis.

Metode yang dilakukan adalah studi kasus dengan analisis deskriptif, alasan menggunakan studi kasus sebagaimana yang diungkapkan oleh Yin (2002:1) adalah: (1) "Bagaimana" yaitu bagaimana mengidentifikasi dan menganalisis *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan) sebagai penunjang dalam mencapai keunggulan bersaing pada COSMIC cabang Surabaya. (2) Fokus penelitian pada pengidentifikasian dan *analisis Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan) sebagai pendukung dalam mencapai keunggulan bersaing merupakan fenomena kontemporer atau masa kini yang ada dalam kehidupan nyata.

Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan faktor yang sangat penting dalam pembuatan suatu karya ilmiah yang mempunyai manfaat untuk mengetahui dan memperoleh gambaran tentang suatu persoalan atau keadaan, selain itu data dapat dijadikan sebagai dasar dalam membuat keputusan untuk memecahkan suatu persoalan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berasal dari data internal perusahaan, data kualitatif dibutuhkan untuk menjelaskan analisis struktur industri dalam rangka mengidentifikasi *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan). Menurut sumber datanya, data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini dibedakan menjadi: (1) Data primer yang merupakan data atau informasi yang berkaitan langsung dengan topik penelitian. Data ini diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan. (2) Data sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh dari dokumen/arsip, internet maupun artikel. Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini akan dikumpulkan melalui *survey* pendahuluan, kegiatan wawancara, serta studi literatur dengan jalan mengumpulkan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan. Teknik pengumpulan data dalam skripsi ini adalah sebagai berikut: (1) Survey Pendahuluan. (2) Studi Lapangan. (3) Dokumentasi.

Satuan Kajian

Adapun definisi satuan kajian dalam penelitian ini adalah COSMIC cabang Surabaya dengan penjelasan sebagai berikut: (1) *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan). (2) Keunggulan bersaing.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penulisan adalah deskriptif kualitatif. Metode kualitatif adalah metode analisis yang tidak menggunakan angka-angka tetapi menggunakan standart teori yang dikemukakan oleh para ahli yang sudah diketahui tingkat keilmuannya. Analisis data kualitatif dengan cara membaca, memahami dan

mempelajari penelitian yang diperoleh secara murni dari COSMIC cabang Surabaya tanpa mengadakan suatu perusahaan untuk mendapatkan jawaban yang akurat. Analisis kualitatif ini menghasilkan data deskriptif yang didalamnya meliputi suatu obyek, suatu peristiwa pada masa sekarang dan fenomena yang terjadi dalam kondisi tersebut. Langkah-langkah yang diperlukan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan semua data yang berhubungan dengan COSMIC cabang Surabaya yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, meliputi gambaran umum perusahaan termasuk sejarah berdirinya, struktur organisasi, fasilitas serta sumber daya yang dimiliki. (2) Mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh COSMIC cabang Surabaya untuk menentukan variabel-variabel yang menjadi kekuatan maupun kelemahan pada COSMIC cabang Surabaya. (3) Mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh COSMIC cabang Surabaya untuk menentukan variabel-variabel yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh COSMIC cabang Surabaya. (4) Mengadakan identifikasi terhadap variabel-variabel tersebut yang menjadi *Key Success Factors* (faktor kunci keberhasilan) dengan menggunakan kerangka analisis SWOT. (5) Memberikan simpulan.

PEMBAHASAN

Identifikasi Kekuatan Perusahaan

Kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan *relative* lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan perusahaan disini merupakan suatu hal yang positif, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, dan berasal dari lingkungan *internal* perusahaan.

Promosi Penjualan

Cosmic Clothing Surabaya melakukan promosi penjualan karena dianggap dapat menarik konsumen dalam menggunakan produk jasa. Saat ini banyak sekali pesaing yang menawarkan produk serupa kepada konsumen. Dengan melakukan promosi penjualan, maka Cosmic Clothing Surabaya memiliki keunggulan dibandingkan pesaingnya dengan cara, memberikan informasi pameran dengan menggunakan pemasangan poster, umbul-umbul, media surat kabar, memberikan keuntungan lebih kepada konsumen. Salah satu caranya adalah dengan memberikan potongan harga kepada konsumen sesuai dengan kesepakatan didalam kontrak, potongan harga tersebut berkisar antara 15%. Jadi konsumen mendapat potongan harga setelah *event* selesai dilaksanakan.

Penjualan Online

Untuk pembelian *online*, Cosmic mempunyai prosedur tersendiri, dimulai dengan adanya katalog untuk produk-produk Cosmic di media sosial. Sistem pembelian *online* dapat dilakukan dengan dua cara yang pertama dengan membuka *website* cosmic yaitu www.cosmicclothes.net atau melalui line dengan id [cosmicsurabaya/cosmic joyline](https://www.instagram.com/cosmicsurabaya/). Setelah mengetahui produk mana yang diinginkan oleh pelanggan, langsung dapat menghubungi kontak yang ada, baik melalui *website* maupun menggunakan *messenger* untuk kepraktisan koneksi dengan *customer*. Setelah melakukan *order*, *customer* dapat melakukan pembayaran via transfer untuk kemudian akan dilakukan pengiriman barang terhadap *customer*. Untuk pembelian dengan sistem *online*, masih membutuhkan perbaikan dan *support* lebih sehingga dapat meningkatkan pelayanan terhadap *customer*. Sampai dengan sekarang, penjualan *online* masih terus ditingkatkan sehingga dapat melayani *customer* lebih baik lagi. Untuk kedepannya, penjualan *online* ini masih mempunyai prospek yang sangat bagus sekali, tinggal menindak lanjuti program-program untuk penjualan *online*-nya.

Target Pemasaran

Dalam pemasaran yang dilakukan oleh Cosmic Clothing Surabaya yang paling menonjol adalah komunitas *skateboard*, *longboard*, dan *fingerboard* yang biasa disebut "Joyrider Cosmic". Cosmic juga melakukan pemasaran melalui penyanyi yang banyak di idolakan anak muda yaitu David Naif dan Kaka Slank, Penyanyi yang di *endorse* mempunyai kewajiban mengenakan produk cosmic disetiap penampilannya. Komunitas dan Penyanyi tersebut didukung oleh Cosmic sebagai salah satu bentuk dari strategi *marketing* yang ada, *market* untuk Cosmic sendiri sudah terorientasi untuk anak muda, dari usia sekolah hingga kuliah, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk mereka yang lebih dewasa dari itu atau dari kalangan pekerja. Dalam hal ini Cosmic membidik segmentasi pasar menengah hingga kelas atas. Orientasi *market* yang merupakan salah satu alasan kenapa komunitas dan penyanyi yang di idolakan anak muda yang didukung oleh cosmic. Selain itu pelanggan merupakan media pemasaran yang cukup efektif. Dengan maksud pelanggan Cosmic Clothing Surabaya akan menceritakan pengalamannya ini kepada orang-orang terdekat.

Penyebaran Cabang

Dalam upaya penguasaan pangsa pasar yang masih terbuka Cosmic juga membuka cabang di beberapa kota-kota besar antara lain, Bandung, Jakarta, Jogjakarta, Bali, Makassar, Palu, Balikpapan, Padang, Palembang, dan Untuk Surabaya sendiri Cosmic mempunyai 3 outlet yang pertama di jalan raya Gubeng, yang kedua di Jalan Gubernur Suryo dan yang ketiga akan rilis bulan November 2015 di Tunjungan Plaza. Selain itu produk Cosmic telah di ekspor ke Singapura, Malaysia, Brunei, dan Australia. Beberapa cabang Cosmic tersebut bertujuan untuk memperoleh konsumen yang berada diluar jangkauan, selain itu dengan adanya unit perwakilan ini perusahaan bermaksud untuk mendekati diri kepada konsumen maupun calon konsumen dan dapat menguasai pangsa pasar yang terbuka agar dapat bersaing dengan *clothing store* lainnya.

Inovasi

Cosmic berupaya memberikan inovasi setiap bulannya, Cosmic Clothing Surabaya menciptakan inovasi baru dengan membuat *event* berskala besar dan membuat masyarakat tertarik dan penasaran untuk mengunjungi *event* yang di adakan. Seperti contoh, membuat acara yang sering diadakan adalah *fun the nation*/acara musik, *meet and greet* komunitas *skateboard*, *longboard*, *fingerboard*, dan banyak produk yang ditawarkan tidak hanya kaos tapi ada celana, sepatu, tas, topi, sabuk, dompet dll.

Identifikasi Kelemahan Perusahaan

Kelemahan perusahaan di sini merupakan suatu hal yang negatif, yang berasal dari lingkungan internal perusahaan dan kelemahan perusahaan tersebut harus segera diperbaiki agar perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam bersaing.

Identifikasi Peluang Perusahaan

Peluang usaha merupakan variabel yang menentukan perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan dalam bersaing, apabila perusahaan dapat memanfaatkan peluang tersebut maka perusahaan dapat memanfaatkan peluang tersebut. Maka perusahaan akan dapat mencapai keunggulan dengan baik.

Inovasi Perusahaan

Dengan adanya pesaing baru yang bermunculan dan menjadi ancaman bagi Cosmic Clothing Surabaya. Oleh karena itu, perusahaan melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan penjualannya dengan menambah model baru pada produknya. Adanya

perkembangan *fashion* untuk orang yang mengenakan hijab mendorong Cosmic untuk mengikuti *trend* yang sedang dibicarakan oleh masyarakat. Produk yang sesuai dengan wanita berhijab antara lain seperti, kaos-kaos lengan panjang, celana dengan model longgar, jaket yang lebih panjang, rok-rok panjang, dll. Cosmic juga menambah produk untuk anak kecil berusia 3 sampai 5 tahun, Hal ini dilakukan karena *clothing stores* di Surabaya tidak banyak yang menjual kaos untuk anak kecil.

Memperluas Segmentasi Pasar

Dengan meningkatnya wanita yang memakai hijab dan kurangnya *clothing stores* yang menjual pakaian anak di usia 3 sampai 5 tahun mendorong Cosmic untuk memperluas segmentasi pasarnya untuk wanita berhijab dan orang tua yang mengalami kesulitan untuk mencari model pakaian untuk anak usia 3 sampai dengan 5 tahun. Dalam hal ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan Cosmic *Clothing* Surabaya.

Mengambil Market share (pangsa pasar)

Dengan adanya kekuatan tawar menawar yang dimiliki Cosmic *Clothing* Surabaya, serta perluasan terhadap segmentasi pasar yang terbuka lebar kesempatan untuk mengambil *market share* yang selama ini belum tersentuh. Hal ini secara tidak langsung segmentasi pasar yang dibidik ada perusahaan pesaing yang membidik segmentasi pasar menengah kebawah, dan ada pula yang membidik segmentasi pasar kelas menengah keatas. Cosmic *Clothing* Surabaya ingin membidik pangsa pasarnya untuk konsumen kelas menengah hingga kelas atas.

Melakukan Kerjasama Dengan Pemasok

Dalam melakukan operasional perusahaan, diharapkan untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan pemasok, sehingga dalam melakukan kegiatan operasionalnya dapat berjalan sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.

Identifikasi Ancaman Perusahaan

Ancaman merupakan hambatan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Maka sebab itu perusahaan harus mengetahui ancaman-ancaman yang ada dan segera mengatasi ancaman yang ada.

Munculnya Pesaing Baru

Dalam dunia usaha persaingan merupakan suatu ancaman sekaligus mitra perusahaan dalam menjalankan usaha. Perusahaan yang bergerak dalam bidang *clothing store* di Surabaya yang menjadi kompetitor Cosmic *Clothing* Surabaya adalah: (1) RSCH (Oval). (2) Garlick. (3) Noin Brand.

Persaingan Harga Antar Clothing Store

Dalam dunia bisnis ini makin banyak perusahaan *clothing store* yang telah berdiri, dan ini merupakan ancaman untuk Cosmic Surabaya. Karena hal ini dapat membuat persaingan harga. Oleh sebab itu Cosmic Surabaya harus mengatasi ancaman ini dengan menggunakan trik-trik tertentu agar para konsumen tetap menaruh kepercayaan kepada perusahaan. Hal ini Cosmic Surabaya dapat memberikan alternatif harga yang dapat dijangkau oleh kalangan bawah dengan memberikan pelayanan yang baik serta kenyamanan yang lebih kepada konsumen.

Analisis SWOT Sebagai Alat Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang berasal dari lingkungan internal perusahaan, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan perusahaan seperti: (1) Analisis Konsumen, dengan bertambahnya permintaan konsumen akan produk dari *Cosmic Clothing Surabaya*, maka diperlukan jaringan distribusi baru selain yang sudah ada, untuk daerah-daerah yang cukup potensial dalam kota Surabaya. (2) Analisis Kompetitor, untuk saat ini beberapa produk kompetitor yang menjadi target sasaran adalah RSCH (ouval) dan Garlick. Untuk itu diperlukan persiapan strategi yang lebih baik untuk mendeteksi pelanggan-pelanggan kompetitor tersebut. (3) Analisis Bahan Baku, bahan baku yang akan digunakan oleh *Cosmic Clothing Store* menggunakan Jadwal pembelian bahan baku yang disesuaikan dengan kebutuhan pencapaian target pengadaan barang untuk melengkapi kebutuhan dari *Cosmic* dalam memenuhi untuk produksinya. Pihak perusahaan melakukan kerjasama dengan penyedia bahan baku dan *kontinuitas order* bahan baku untuk diproduksi.

Analisis Lingkungan Internal

Data internal dapat diperoleh dari lingkungan perusahaan seperti: (1) Kondisi Pemasaran, *cosmic clothing Surabaya* dikenal dengan merek (*brand*) lokal yang terpercaya, dan memiliki kualitas yang terjamin. Harga-harga yang ditawarkan juga sangat bersaing dan perusahaan memiliki komitmen hanya memberikan kualitas yang memiliki standar sehingga produk dari *Cosmic* tersebut sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan. (2) Kondisi Sumber Daya Manusia, berbagai kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia serta untuk mengadakan pengawasan terhadap kegiatan di *Cosmic Clothing Surabaya* contoh: (a) Perusahaan lebih suka mempekerjakan pekerja yang muda, enerjik, dan ramah. (b) Dengan standar gaji yang diberikan oleh perusahaan, maka tingkat *turn over* karyawan dapat diminimalisir. (c) *Meeting* bulanan yang dilaksanakan setiap minggu pertama, dengan dipimpin langsung oleh kepala perusahaan agar dapat selalu berinovasi dalam pembuatan suatu pameran. (d) Data Kompetitor yang Dimiliki, data perkembangan produk, dari kompetitor akan terus diinformasikan dan dievaluasi serta diolah oleh perusahaan. (e) Kegiatan Operasional, *Cosmic clothing Surabaya* juga melayani pembelian *online*, dengan dimulai katalog untuk produk-produk *Cosmic* di media sosial. Setelah mengetahui produk mana yang diinginkan oleh pelanggan, langsung dapat menghubungi kontak yang ada, baik melalui sms maupun menggunakan *messenger* untuk kepraktisan koneksi dengan *customer*. Setelah melakukan *order*, *customer* dapat melakukan pembayaran via transfer untuk kemudian akan dilakukan pengiriman barang terhadap *customer*. Untuk kedepannya, penjualan *online* ini masih mempunyai prospek yang sangat bagus sekali, tinggal menindak lanjuti program-program untuk penjualan *online*-nya.

Critical Succes Factors dan Pengukurannya

Berdasarkan hasil analisis dan didukung oleh hasil wawancara, maka dapat disimpulkan terdapat tiga variabel yang menjadi *critical succes factors* *Cosmic Clothing Surabaya* saat ini yaitu sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman, kualitas produk dan fasilitas sarana dan prasarana yang digunakan. Ketepatan dalam menentukan *critical succes factors* dalam suatu usaha dapat memberikan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sedangkan kesalahan dalam mendiagnosis variabel kritis dalam jangka panjang akan mempengaruhi keberhasilan suatu usaha karena meningkatkan resiko

kesalahan dalam mengarahkan strategi. Pengindifikasian *critical success factors* dan pelaksanaan kinerja suatu usaha yang difokuskan pada faktor-faktor kunci tersebut tidak akan berjalan dengan lancar tanpa diikuti dengan pengukuran kinerja. Setelah mengidentifikasi *critical success factors* penulis mencoba untuk mengembangkan suatu indikator kinerja untuk mengukur kinerja *critical success factors*, yang dilihat dari sudut pandang *nonfinancial*. Ukuran kinerja *critical success factors* untuk Cosmic Clothing Surabaya yang nampak pada Tabel 1.

Tabel 1
Critical Success Factors Cosmic Clothing Surabaya dan Indikator Kinerja yang Dapat Diukur

<i>Critical success factors</i>	Indikator yang dapat diukur
- Keuangan	- Pertumbuhan penjualan
- Pelanggan	- Bertambahnya jumlah member
	- Tidak ada komplain
- Inovasi	- Jumlah produk baru
- Pertumbuhan Pembelajaran	- Pembelajaran untuk pegawai baru
	- Rekrutmen pegawai

Sumber : Data primer diolah, 2015

Identifikasi Terhadap Variabel yang Dapat Menciptakan Keunggulan Bersaing Dengan Menggunakan Analisis SWOT

Bedasarkan analisis mengenai variabel-variabel yang mampu menciptakan keunggulan bersaing pada Cosmic Clothing Surabaya, maka peneliti menggunakan matrik SWOT untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mampu menciptakan keunggulan bersaing. Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan model-model perumusan strategi. Model yang digunakan adalah matrik SWOT yang terdiri dari *internal factors analysis strategic* (IFAS) dan *external factors analysis strategic* (EFAS) seperti yang nampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Analisis SWOT Cosmic Surabaya

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi penjualan 2. Pemasaran 3. Penyebaran Cabang 4. Penjualan Online 5. Inovasi Pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciri-ciri Produk 2. Warna yang bervariasi
	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi Perusahaan 2. Memperluas segmentasi pasar 3. Mengambil <i>market share</i> (pangsa pasar) yang belum tersentuh 4. Kerjasama dengan perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya pesaing baru 2. Bencana alam

Sumber : Data primer diolah, 2015

Dari Tabel 2 dapat diketahui faktor-faktor yang digunakan dalam IFAS. Adapun yang menjadi fokus utama sekaligus sebagai alasan pentingnya dalam analisis lingkungan *internal* ini adalah upaya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan merupakan suatu kondisi perusahaan yang mampu melakukan semua tugasnya secara baik karena memiliki sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan konsumen yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan. Atau dengan kata lain kekuatan adalah kompetensi khusus

yang memberikan keunggulan komperatif bagi perusahaan dengan merek (*brand*) lokal. Sebaliknya, kelemahan merupakan kondisi dimana perusahaan kurang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik karena memiliki keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, kinerja efektif perusahaan. Contoh dari ciri produk *cosmic girl* yang mempunyai kesan terlalu terbuka dan ukuran yang ada pada gerai sangat terbatas.

Sedangkan untuk faktor eksternal perusahaan digunakan peluang dan ancaman diidentifikasi dengan cara melihat faktor-faktor yang ada diluar perusahaan. Unit bisnis harus menyusun sistem pasar untuk memantau arah perkembangan dan pertumbuhan penting. Untuk setiap perkembangan atau pertumbuhan, manajemen perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang menyertai. Berdasarkan analisis menggunakan matrik EFAS, matrik IFAS dan matrik profil kompetitif serta wawancara mengenai variabel-variabel yang mampu menciptakan keunggulan bersaing pada *Cosmic Clothing Surabaya*, maka peneliti menggunakan matrik SWOT untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mampu menciptakan keunggulan bersaing.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada *Cosmic Surabaya*, perusahaan harus selalu memperbaiki kualitas kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing dan diharapkan mampu bertahan dan memperoleh keunggulan bersaing ditengah banyaknya *clothing store* di daerah Surabaya hal ini membuat persaingan yang semakin ketat. *Cosmic Surabaya* diharapkan tetap menjaga hubungan baik dengan para konsumen karena memegang peranan penting dalam kelangsungan usaha perusahaan. Adapun *critical success factors* yang dimiliki *Cosmic Surabaya* yang telah diteliti peneliti dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis SWOT adalah: (1) Kekuatan yang dimiliki oleh *Cosmic Surabaya* adalah promosi penjualan, penjualan, target pemasaran, penyebaran cabang dan inovasi, pemasaran yang dilakukan, dan keunggulan dari *Cosmic Surabaya* dengan menyebar gerai di beberapa kota besar di Indonesia dan membuat acara musik, *meet and greet* komunitas *skateboard*, *longboard*, *fingerboard*. (2) Kelemahan yang dimiliki *Cosmic Surabaya* adalah ciri khas produk yang kurang bervariasi, proses pengiriman yang masih tergantung dengan perusahaan ekspedisi yang telah bekerja sama dengan perusahaan. (3) Peluang yang dimiliki bagi *Cosmic Surabaya* adalah inovasi perusahaan dengan adanya perkembangan *fashion* untuk orang yang mengenakan hijab kedua dengan memperluas segmentasi pasar, mengambil pangsa pasar yang masih terbuka, melakukan kerjasama dengan perusahaan. (4) Ancaman yang timbul pada *Cosmic Surabaya* adalah munculnya pesaing baru *clothing store*, dan persaingan harga.

Saran

Berdasarkan hasil analisa, pembahasan dan simpulan penelitian ini, saran-saran yang bisa berguna bagi *Cosmic Surabaya* antara lain: (1) Dalam upaya meningkatkan kinerja *Cosmic Surabaya* harus dapat mengoptimalkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan antaralain promosi penjualan, penjualan, target pemasaran, penyebaran cabang dan inovasi, pemasaran yang dilakukan, dan keunggulan dari *Cosmic Surabaya* dengan membuat acara musik, *meet and greet* komunitas *skateboard*, *longboard*, *fingerboard*. (2) Terus menjaga hubungan baik kepada pelanggan, agar pelanggan merasapuas dan tidak beralih kepesaing, dan menjagakualitas pelayanan dan kecepatan pelayanan. (3) Dalam meningkatkan mutu pelayanan *Cosmic Surabaya* harus lebih tanggap lagi dengan keluhan yang disampaikan oleh pelanggan melalui *website* yang disediakan oleh perusahaan. Sehingga perusahaan dapat meminimalisir keluhan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. 1995. *Developing Business Strategies*, 16th edition, John Wiley & Sons Inc.
- Hansen, D. R., dan Mowen, M.M. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh. Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi, B. 2004. *Manajemen Strategi "Perumusan Strategi Untuk Memenangkan Bisnis"*, Cetakan Pertama. Bayumedia Publishing. Malang.
- Kurniasari. V. 2013. Identifikasi *Critical Success Factor* Sebagai Upaya Peningkatan Dalam Keunggulan Bersaing Pada CV. Nex Logistik Surabaya. *Jurnal Akuntansi*. Universitas Pembangunan Jawa Timur. Surabaya.
- Marciariello, J. and Kirby, C.J. 1995. *Manajemen Control System: Using Adaptive System To Attain Control*. Second Edition. Prentice-hall. New Jersey.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Andy. Yogyakarta.
- Michael, P.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. Terjemahan Maulana, A., 2008. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga. Jakarta.
- Moleong, L.J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan Duapuluh (Edisi Revisi), PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nazir, M. 2002. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Rahmawati. R. 2013. Penerapan SWOT Sebagai Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada PT. Herona Express. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Udayana. Denpasar.
- Tripomo. 2005. *Strategi Manajemen*. Edisi Pertama. Bayumedia Publishing. Malang.
- Tunggal, A. W. 2003. *Analisis Strategi Kontemporer. Konsep, Teknik, Aplikasi*. Edisi kedua. Erlangga. Jakarta.
- Yin, R. K. 2002. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Edisi Revisi. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Zakiah. R. 2013. Identifikasi *Critical Success Factor* Sebagai Upaya Peningkatan Dalam Keunggulan Bersaing. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. (STIESIA) Surabaya.