



STRATEGI TRANSFORMASI DIGITALISASI BISNIS CULTIVE APPAREL

MUHAMMAD FAIZURROHMAN



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2021**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Transformasi Digitalisasi Bisnis Cultive Apparel” adalah karya saya dengan arahan dari dosen komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Februari 2021

Muhammad Faizurrohman
NIM K15190045

*Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait



RINGKASAN

MUHAMMAD FAIZURROHMAN. Strategi Transformasi Digitalisasi Bisnis Cultive Apparel. Dibimbing oleh LUKMAN M. BAGA dan SITI JAHROH.

Transformasi dibutuhkan dalam rangka menyikapi tuntutan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Salah satu faktor yang mendorong adalah perkembangan teknologi digital (industri 4.0). Upaya transformasi bisnis juga perlu dilakukan oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Cultive Apparel merupakan salah satu UMKM yang bergerak di bidang ritel pakaian. Omset usaha ini saat ini semakin menurun ditengarai oleh maraknya *e-commerce* dan bisnis ritel *online* lainnya.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis penyebab terjadinya *gap* antara kondisi aktual dengan harapan (*target*) yang diinginkan Cultive Apparel; (2) mengidentifikasi dan memetakan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis Cultive Apparel; (3) mengidentifikasi pola model bisnis transformasi digital; dan (4) menyusun strategi formulasi bisnis digital yang sesuai. Penelitian dilakukan di Distro Cultive Apparel yang beralamat di Ruko Pasadena, Cikarang Selatan, Bekasi. Waktu penelitian dilaksanakan dari Juni – Desember 2020. Jenis data yang digunakan mencakup data primer dan data sekunder. Pengambilan contoh dilakukan dengan sengaja (*purposive sampling*) melalui pendekatan *expert judgement*. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan *spider web* untuk analisis *gap*, matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), matriks EFE (*External Factor Evaluation*), dan matriks IE (*Internal - External*) untuk analisis lingkungan, dan analisis matriks QSPM (*Quantitatif Strategic Planning Matrix*) untuk menentukan formula strategi yang sesuai, yang dilengkapi dengan analisis deskriptif dengan pendekatan sembilan variabel pada BMC (*Business Model Canvas*).

Hasil penelitian menunjukkan strategi digitalisasi Cultive Apparel dilakukan melalui pemanfaatan internet untuk mengembangkan pasar. Hal ini terlihat dari: pertama, hasil analisis *gap* yang menunjukkan *gap* terbesar pada minimnya kegiatan promosi produk di dunia digital. Kedua, analisis lingkungan menunjukkan kekuatan utama terletak pada merek produk yang telah dikenal oleh konsumen. Kelemahan terbesar pada keterbatasan sumberdaya manusia. Peluang terbesar pada kesesuaian harga dengan pemasok dan loyalitas konsumen. Ancaman terbesar pada pemasok yang melakukan penjualan langsung secara ritel kepada konsumen dan terjadinya perang harga. Ketiga, matriks IE menunjukkan perusahaan berada di kuadran II. Strategi intensif perlu diutamakan dari strategi integratif dalam rangka meningkatkan daya saing dan menghemat sumberdaya perusahaan. Keempat, analisis QSPM menunjukkan strategi intensif dapat dilakukan melalui pemanfaatan internet untuk pengembangan pasar. Strategi ini diimplementasikan melalui elemen *channels* pada BMC sebagaimana hasil analisis *benchmarking*. Implikasi manajerial dilakukan dengan meningkatkan infrastruktur digital, meningkatkan kemampuan operasional karyawan, mengembangkan segmen pasar, dan meningkatkan intensitas pemasaran digital.

Kata kunci: Benchmarking, BMC, Industri 4.0, Pengembangan Pasar, Strategi Intensif

SUMMARY

MUHAMMAD FAIZURROHMAN. Transformation Strategy of Business Digitalization of Cultive Apparel. Supervised by LUKMAN M. BAGA and SITI JAHROH.

Transformation is needed in order to respond an increasingly competitive and adaptive business. One of the external factors driving changes in the business world is the development of digital technology (industry 4.0). Apart from being carried out by large companies, business transformation efforts also need to be carried out by Micro, Small, and Medium Entrepreneurs (MSMEs). Cultive Apparel is one of the SMEs which is engaged in retail sales of clothing. During its development, the business profit of Cultive Apparel has decreased, which is indicated by the rise of e-commerce and various other online retail businesses.

This study aims to (1) analyze the causes of the gap between the actual conditions and the expectations (targets) desired by Cultive Apparel; (2) identify and map the internal and external factors that affect the Cultive Apparel business; (3) identify patterns of digital transformation business models; (4) develop an appropriate digital business formulation strategy. The research was conducted at the Cultive Apparel Distro which is located at Ruko Pasadena, South Cikarang, Bekasi. The research was carried out from June to December 2020. The data used included primary data and secondary data. Sampling was done on purpose (purposive sampling) through the expert judgment approach. Data processing and analysis techniques are used by using spider web for gap analysis, IFE matrix, EFE matrix and IE matrix for environmental analysis, and QSPM matrix analysis to determine the appropriate strategy formula which is complemented by descriptive analysis with a nine-variable approach to BMC.

The results showed that the Cultive Apparel digitalization strategy was carried out through the use of the internet to develop the market. It can be seen from: first, the results of the gap analysis which show the biggest gap in the lack of product promotion activities in the digital business. Second, environmental analysis shows that the main strength lies in the product brands that are known to consumers. The biggest weakness is limited human resources. The greatest opportunities for price match with suppliers and consumer loyalty. The biggest threat to suppliers who carry out direct retail sales to consumers and price wars. Third, the IE matrix shows that the company is in quadrant II. The intensive strategy needs to take precedence over the integrative strategy in order to increase competitiveness and save company resources. Fourth, QSPM analysis shows that an intensive strategy can be carried out through using the internet for market development. This strategy is implemented through the channel elements in BMC as the result of benchmarking analysis. Managerial implications are carried out by improving digital infrastructure, employee operational capabilities, developing market segments, and digital marketing intensity.

Keywords: Benchmarking, BMC, Industry 4.0, Intensive Strategy, Market Development



@Hak cipta milik IPB University

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2021 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



STRATEGI TRANSFORMASI DIGITALISASI BISNIS CULTIVE APPAREL

MUHAMMAD FAIZURROHMAN

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2021**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

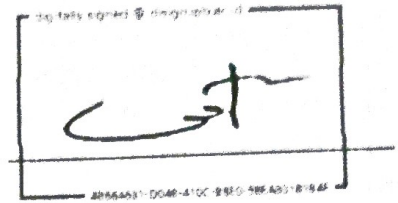
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Strategi Transformasi Digitalisasi Bisnis Cultive Apparel
Nama : Muhammad Faizurrohman
NIM : K15190045

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Lukman M. Baga, M.A.Ec.

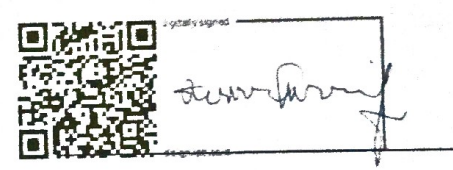


Pembimbing 2:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.
NIP 195809041982031004



Rektor Sekolah Pascasarjana
Prof. Dr. Ir. Anas Miftah Fauzi, M.Eng.
NIP 196004191985031002



Tanggal Ujian Tesis: 10 Februari 2021

Tanggal Lulus: 24 FEB 2021

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber dan menyebutkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

@Hak cipta milik IPBUniversity

IPBUniversity



Judul Tesis : Strategi Transformasi Digitalisasi Bisnis Cultive Apparel
Nama : Muhammad Faizurrohman
NIM : K15190045

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Ir. Lukman M. Baga, M.A.Ec.

Pembimbing 2:

Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.

Diketahui oleh

Ketua Program Studi:

Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng.
NIP 195809041982031004

Dekan Sekolah Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Anas Miftah Fauzi, M.Eng.
NIP 196004191985031002

Tanggal Ujian Tesis: 10 Februari 2021

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *subhanahu wa ta'ala* atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Strategi Transformasi Digitalisasi Bisnis Cultive Apparel”. Tesis ini dibuat sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada kedua pembimbing Dr. Ir. Lukman M. Baga, M.A.Ec. dan Dr. Siti Fahroh, B.Sc., M.Sc. yang telah membimbing dan memberikan arahan sehingga proposal penelitian ini bisa diselesaikan. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Dr. Irman Hermadi, S.Kom., M.S selaku dosen penguji luar komisi dan Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M selaku penguji sidang tesis selaku dosen penguji perwakilan program studi yang telah memberikan banyak saran serta masukan untuk menyempurnakan karya ilmiah ini. Teruntuk teman-teman seperjuangan angkatan R62, penulis juga menyampaikan terima kasih atas motivasi, bantuan dan dukungan yang diberikan selama proses penulisan. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada ayah, ibu, dan keluarga besar yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayangnya.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Februari 2021

Muhammad Faizurrohman

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	x
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	8
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	9
2.1.1 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	9
2.1.2 Digitalisasi Bisnis UMKM di Indonesia	10
2.1.3 Transformasi Bisnis Digital UMKM	11
2.1.4 Analisis Kesenjangan	12
2.2 Kerangka Pemikiran Konseptual	13
III METODE	16
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	16
3.2 Jenis dan Sumber Data	16
3.3 Teknik Pengumpulan Data	16
3.4 Teknik Pengambilan Contoh	17
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	17
IV GAMBARAN UMUM	25
4.1 Sejarah Singkat Cultive Apparel	25
4.2 Kegiatan Bisnis Cultive Apparel	27
4.3 Arah Pengembangan Bisnis Cultive Apparel	29
V HASIL DAN PEMBAHASAN	30
5.1 Analisis <i>Gap</i>	30
5.2 Analisis Lingkungan Bisnis	33
5.3 Pemilihan Alternatif Strategi Bisnis	48
5.4 <i>Benchmarking</i> Model Bisnis Digital	50
5.5 Implikasi Manajerial	60
VI SIMPULAN DAN SARAN	63
6.1 Simpulan	63
6.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	70
RIWAYAT HIDUP	93



DAFTAR TABEL

1	Daftar responden penelitian	17
2	Metode pengumpulan dan analisis data	18
3	Perhitungan nilai matriks QSPM	22
4	Identifikasi awal dan penilaian <i>rating</i> variabel kekuatan Cultive Apparel	35
5	Identifikasi awal dan penilaian <i>rating</i> variabel kelemahan Cultive Apparel	36
6	Penilaian bobot awal pada variabel kekuatan Cultive Apparel	37
7	Penilaian bobot awal pada variabel kelemahan Cultive Apparel	37
8	Matriks IFE Cultive Apparel	38
9	Identifikasi awal dan penilaian <i>rating</i> variabel peluang Cultive Apparel	42
10	Identifikasi awal dan penilaian <i>rating</i> variabel ancaman Cultive Apparel	43
11	Penilaian bobot awal pada variabel peluang Cultive Apparel	44
12	Penilaian bobot awal pada variabel ancaman Cultive Apparel	44
13	Matriks EFE Cultive Apparel	45
14	Matriks QSPM Cultive Apparel	49
15	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>value propositions</i> perusahaan	51
16	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>customer segments</i> perusahaan	52
17	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>customer relationships</i> perusahaan	53
18	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>channels</i> perusahaan	54
19	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>key partnerships</i> perusahaan	54
20	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>key resources</i> perusahaan	55
21	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>key activities</i> perusahaan	55
22	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>cost structure</i> perusahaan	56
23	Manfaat bisnis <i>online</i> pada <i>revenue streams</i> perusahaan	57
24	Tabel 24 Tranformasi digitalisasi bisnis Cultive Apparel	60

DAFTAR GAMBAR

1	Peningkatan jumlah pembeli di pasar <i>online</i> Indonesia Tahun 2015-2017	3
2	Sepuluh negara dengan pertumbuhan <i>e-commerce</i> terbesar tahun 2018	4
3	Tren pendapatan Cultive Apparel Tahun 2015 – 2019	6
4	Kerangka pemikiran penelitian	15
5	Tampilan akun Instagram Cultive Apparel	28
6	Tampilan akun Facebook dan Twitter Cultive Apparel	29
7	Analisis <i>gap</i> Cultive Apparel	31
8	Matriks IE Cultive Apparel	47



DAFTAR LAMPIRAN

1	Konsep dan desain pakaian Cultive Apparel	71
2	Kuesioner penelitian	73
3	Hasil identifikasi dan penilaian variabel analisis kesenjangan	92

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.