



+62 878-9658-6407

087896586407

<https://dinastirev.org/JEMSI>[editor@dinastirev.org](mailto:editor@dinastirev.org)

## ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BISNIS TOSERBA 165 UNIVERSITAS PUTRA INDONESIA YPTK PADANG

**Ramdani Bayu Putra<sup>1)</sup>, Rio Andhika Putra<sup>2)</sup>, Hasmaynelis Fitri<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Doktor Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.

<sup>2)</sup> Mahasiswa Program Doktor Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.

<sup>3)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.

### ARTICLE INFORMATION

Received: 18 April 2020

Revised: 25 April 2020

Issued: 5 Mei 2020

Corresponding author:

**Ramdani Bayu Putra**

E-mail:

[ramdhani\\_bayu@upi.ptk.ac.id](mailto:ramdhani_bayu@upi.ptk.ac.id)



DOI:10.31933/JEMSI

**Abstract:** Eksistensi organisasi bisnis dimasa mendatang ditentukan oleh strategi bisnis yang andal. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan merumuskan strategi bisnis yang tepat untuk Toserba 165 Universitas Putra Indonesia. Objek penelitian ini adalah Toserba 165 yang merupakan unit Usaha dari Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Jenis penelitian ini adalah metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner kepada pihak pengelola. Teknik Analisis data menggunakan analisis SWOT meliputi IFE, EFE, CPM, TOWS, IE, SPACE, Grand Strategy dan QSPM. Hasil penelitian menemukan Matrik IFE dan EFE bahwa Toserba 165 telah memiliki kekuatan internal yang baik yang mampu meminimalkan kelemahan dan mampu memanfaatkan peluang untuk mengurangi acaman. Hasil analisis Matriks TOWS, SPACE, IE, Grand Strategy sebagai hasil akhir, merekomendasi kepada Toserba 165 untuk menerapkan strategi bisnis strategi pengembangan pasar yang diikuti oleh pengembangan produk.

**Keywords:** Strategi Bisnis, SWOT, Inovasi.

### PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan dunia usaha ritel di Indonesia, semakin berdampak terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan ritel yang semakin menjamur jumlahnya di Indonesia. Data Aprindo, pertumbuhan nilai penjualan ritel modern 3 tahun terakhir pada 2016, 2017, dan 2018 berturut-turut mencapai Rp205 triliun, Rp 212 triliun, dan Rp233 triliun. Selanjutnya mengutip data McKinsey, nilai transaksi dagang-el Indonesia diprediksi menyentuh US\$55 miliar-US\$65 miliar pada 2022, alias tumbuh delapan kali lipat dari realisasi 2017 yang mencapai US\$8 miliar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jenis usaha ritel ini sangat menjanjikan bagi pelaku usaha yang bergerak dalam bidang ini.

Ritel adalah serangkaian kegiatan bisnis yang menambah nilai pada produk dan layanan yang dijual kepada konsumen penggunaan pribadi atau keluarga. Seringkali orang

menganggap ritel hanya sebagai penjualan produk di toko, tetapi ritel juga melibatkan penjualan layanan seperti penginapan semalam di motel, rental DVD, atau layanan pizza yang diantar ke rumah. Tidak semua ritel dilakukan di toko, dan pengecer adalah komponen kunci dalam rantai pasokan yang menghubungkan produsen ke konsumen, (Levy & Weitz). Adapun persaingan retail salah satunya adalah toserba (toko serba ada). Toserba adalah suatu bentuk toko swalayan yang menjual barang dagangannya secara eceran. Atas dasar itu pula, maka pengusaha ritel harus menyadarinya dan berubah agar bisa memiliki daya saing yang unggul untuk dapat memenangkan persaingan dalam merebutkan pangsa pasar usaha ritel di Indonesia. Untuk itu dibutuhkan strategi bisnis yang tepat dan andal yang mendukung pelaksanaan operasional usaha agar dapat memaksimalkan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Strategi adalah bagian dari perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya, (Rangkuti, 2013). Analisis strategi yang tepat dan handal dapat membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang berguna bagi kelangsungan hidup usaha. Namun, pengambilan keputusan yang tepat tidaklah mudah dikarenakan manajer perlu mempertimbangkan banyak hal penting seperti fitur apa yang akan dirancang untuk produk baru, harga yang harus ditawarkan kepada pelanggan, dimana produk itu akan dijual, dan berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk iklan. Analisis strategi terkait situasi perusahaan yang baik dapat menghasilkan suatu strategi bisnis yang tepat bagi manajemen.

Menurut Jatmiko (2004), Strategi bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Kedepan perusahaan yang menginginkan keberlanjutan organisasi dimasa yang akan datang, harus berusaha untuk berubah, berorientasi kepada peningkatan kepuasan pelanggan, serta meningkatkan kompetensi adalah bagian usaha dalam rangka untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut D'Aveni dan Gunther, (Winardi, 2003), mengatakan posisi kompetitif suatu perusahaan, perlu dipertahankan selama mungkin. Namun perlu diingat, bahwa keunggulan hanya dapat bertahan sampai pihak pesaing meniru dan mengungguli keunggulan dan keunikan yang kita dimiliki. Oleh karena itu menciptakan keunggulan adalah bagian dari strategi bisnis yang harus dimiliki setiap pelaku usaha. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Hunger and Wheelen (2001) strategi bersaing adalah strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri.

Untuk membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan, Walker (2007) dalam E. A. Kuncoro (2010), menyatakan yang harus dilakukan oleh organisasi adalah mengoptimalkan *resources capabilities*, yang terdiri dari *value drivers*, *cost drivers*, *retaining customers* dan *preventing imitation*. *Value drivers* dan *cost drivers* akan menciptakan posisi pasar yang kuat (*superior market position*), sedangkan *retaining customers* (mempertahankan konsumen) dan *preventing imitation* (mencegah imitasi produk) akan mendorong posisi pasar yang mampu bertahan (*defendable market position*). Jika kedua varianbel ini (*superior market position dan defendable market position*) mampu dipertahankan maka oleh organisasi pada gilirannya

akan dapat mewujudkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Toserba 165 adalah unit usaha yang terletak di dalam lingkungan Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Unit usaha ini pada umumnya melayani kebutuhan mahasiswa mulai dari buku, alat tulis, makanan dan minuman dan kebutuhan lainnya yang mendukung pelaksanaan aktifitas mahasiswa dan para dosen. Namun tidak tertutup kemungkinan, juga melayani kebutuhan harian masyarakat yang ada disekitar kampus. Semenjak berdiri sampai sekarang pertumbuhan Toserba 165 cenderung mengalami kenaikan dan mampu mencapai target penjualan yang telah direncanakan. Namun beberapa keterbatasan dan masalah yang juga tidak dapat dihindari oleh Toserba 165, juga berdampak terhadap pelaksanaan operasional dan pencapaian target yang lebih tinggi. Diantaranya adalah keterbatasan jam operasi yang harus mengikuti jadwal akademik dari Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, akibatnya Toserba ini hanya buka pada siang hari saja dan jadwal perkuliahan berlangsung. Sementara pada waktu liburan semester dan hari libur nasional Toserba ini tutup dan tidak melakukan aktifitas penjualannya. Selain hanya berfokus kepada mahasiswa dan dosen serta karyawan sebagai pelanggan utamanya, Toserba ini juga dihadapan oleh adanya pesaing-pesaing yang ada dan menjalankan usaha yang relatif sama disekitar kampus, Sehingga dampak ini juga menjadi tantangan dan motivasi pengelola untuk dapat memaksimalkan kegiatannya melalui strategi bisnis yang telah dijalankan. Namun kedepan semua kekuatan dan keunggulan yang ada ini mesti dapat dikembangkan seiring dengan perubahan zaman dan perilaku dari konsumen.

Untuk itu penelitian ini berusaha merumuskan strategi bisnis yang cocok untuk Toserba 165 agar memiliki daya saing yang lebih kompetitif, dengan memperhitungkan faktor-faktor internal dan eksternal melalui Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan perumusan strategi bisnis dan strategi pemasaran dengan analisis SWOT dengan Toserba sebagai objek penelitiannya telah banyak dilakukan, seperti Sari (2019), Agustina (2018), Alvanita and Wikaningtyas (2018), dan Gupta (2015). Dimana penelitian yang dilakukan pada objek penelitian dengan lokasi yang berada ditempat umum dan waktu kegiatan operasional juga tidak terbatas atau full seanjang hari. Atas dasar ini peneliti tertarik mengkaji kembali analisis perumusan strategi bisnis dengan menggunakan analisis SWOT pada Toserba 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang dari sudut yang berbeda seperti yang telah dijelaskan di atas.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Porter (1996), dalam P. Kuncoro (2010), mengatakan mengelola strategi adalah bagian penting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi dan sangat berbeda dengan mengelola operasi. Namun keduanya sangat penting, dan perlu diintegrasikan. Oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang efektif agar mampu mengelola operasi untuk dapat mencapai semua tujuan yang telah direncanakan.

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif, (Ismail, 2012). Dengan kata lain manajemen strategis adalah perumusan dan implementasi tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajemen puncak organisasi atas nama pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian lingkungan internal dan eksternal dalam menjalankan aktifitas operasinya.

David (2009), dalam E. A. Kuncoro (2010), menyatakan bahwa perumusan proses manajemen strategis dapat dibagi atas tiga tahap, tahap pertama adalah perumusan strategi (*strategic formulation*), tahap kedua implementasi strategi (*strategic implementation*) dan tahap ketiga evaluasi strategi (*strategic evaluation*). Kegiatan perumusan strategi meliputi pengembangan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Sedangkan kegiatan implementasi strategi menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan; implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Evaluasi Strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis.

David (2009), dalam E. A. Kuncoro (2010), menjelaskan bahwa teknik perumusan-strategi dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap yang terdiri dari tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap input, yaitu meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap pencocokkan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Dan tahap keputusan untuk mengevaluasi secara objektif alternatif-alternatif strategi yang layak, memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi yang spesifik. Berikut kerangka kerja dalam perumusan strategi bisnis dalam penelitian ini, (David, 2009) :

**Tabel 1. Model Kerangka Kerja Perumusan Strategi**

<b>TAHAP 1 : TAHAP INPUT (<i>INPUT STAGE</i>)</b>				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal ( <i>External Factor Evaluation-EFE</i> )	Matriks Profil Persaingan ( <i>Competitive Profile Matrix-CPM</i> )		Matriks Evaluasi Faktor Internal ( <i>Internal Factor Evaluasi-IFE</i> )	
<b>TAHAP 2 : TAHAP PENCOCOKAN (<i>MATCHING STAGE</i>)</b>				
Matriks Ancaman-Peluang-Kelemahan-Kuatan (Threats-Opportunities-Weakness-Strength-TOWS)	Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (Strategic Position and Action Evaluation-SPACE)	Matriks Boston Consulting Group (BCG)	Matriks Internal Eksternal (IE)	Matriks Strategi Besar ( <i>Grand Strategi</i> )
<b>TAHAP 3 : TAHAP KEPUTUSAN (<i>DECISION STAGE</i>)</b>				
(Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM)				
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif				

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yakni metode yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa harus membuat perbandingan dengan variabel lain, (Sugiyono, 2010). Penggunaan metode deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) dalam Penetapan Strategi bisnis studi kasus pada Toserba

165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pihak pengelola dan pihak-pihak lain yang secara tidak langsung juga memiliki hubungan dengan unit bisnis.

Analisis data dengan SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) memiliki beberapa tahap. Tahap 1 yaitu tahap input (*input stage*) disini aka ada Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE*), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE*) dan Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix-CPM*). Sedangkan Tahap 2 yaitu Tahap Pencocokan (*Matching Stage*) meliputi penilaian Matriks Ancaman Peluang - Kelemahan - Kekuatan (*Threats Opportunities Weakness-Strength-TOWS*), Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (*Strategic Position and Action Evaluation-SPACE*), Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), Matriks Internal Eksternal (IE) dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*). Selanjutnya Tahap 3 adalah merupakan Tahap Keputusan (*Decision Stage*) berkaitan dengan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis perumusan Strategi bisnis Toserba 165 akan diawali dengan Pengujian Tahap pertama yaitu penentuan bobot untuk masing-masing faktor internal yang merupakan gambaran kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), begitu juga dengan faktor eksternal yang merupakan gambaran peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Untuk menentukan nilai bobot, peneliti menggunakan skala signifikan dengan nilai 1 = tidak signifikan, 2 = Sedang, dan 3 = Sangat signifikan. Selanjutnya bobot ditentukan dengan nilai persentasi dari masing-masing skala yang sudah ditentukan tadi. Berikut hasil penilaian masing-masing faktor internal dan eksternal :

**Tabel 2. Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal**

Faktor-Faktor Internal		Bobot	Faktor-Faktor Eksternal		Bobot
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>			<b>Peluang (<i>opportunity</i>)</b>		
S1	Lokasi tempat usaha dekat dengan Pelanggan (Mahasiswa/Dosen)	0.125	O1	Dukungan Universitas dalam pengembangan usaha	0.120
S2	Kelengkapan Barang yang sesuai dengan kebutuhan Konsumen	0.083	O2	Terbukanya kerja sama dengan banyak pihak lain	0.120
S3	Meningkatnya nilai Produk dan Jasa Layanan	0.125	O3	Produk yang selalu baru	0.080
S4	Tempat Presentatif didukung Fasilitas lain (Kafe dan Foto Copy)	0.125	O4	Kepercayaan dari pemasok yang tinggi	0.120
S5	SDM yang Kompeten dengan Pelayanan yang ramah	0.083	O5	Adanya Peningkatan Jumlah Mahasiswa Baru Setiap Tahun	0.080
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>		
W1	Konsumen terbatas hanya lingkungan kampus (Mahasiswa/Dosen)	0.083	T1	Banyak pesaing disekitar kampus	0.120
W2	Jam Operasional bergantung kebijakan dan aturan Kampus	0.083	T2	Harga yang ditahwarkan Pesaing Lebih Murah	0.080
W3	Resiko terhadap Keusangan barang	0.125	T3	Penggunaan Teknologi untuk berinteraksi dengan Konsumen	0.080
W4	Luas pakiran yang terbatas	0.083	T4	Kondisi Perekonomian yang tidak stabil	0.080
W5	Penataan barang statis dan Jumlah Tempat Kasir yang terbatas	0.083	T5	Biaya Promosi yang cukup tinggi	0.120

Berdasarkan nilai bobot di atas, kita dapat menghitung matriks IFE dan matriks EFE dengan penentuan nilai skor berdasarkan kepentingan yang ditentukan oleh pihak pengelola Toserba 165. Berikut perhitungan kedua matriks IFE dan EFE pada table di bawah ini :

Tabel 3. Matrik IFE

Kode	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Score	Rata-Rata Tertimbang
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>				
S1	Lokasi tempat usaha dekat dengan Pelanggan (Mahasiswa/Dosen)	0.125	4	0.500
S2	Kelengkapan Barang yang sesuai dengan kebutuhan Konsumen	0.083	4	0.333
S3	Meningkatnya nilai Produk dan Jasa Layanan	0.125	3	0.375
S4	Tempat Presentatif didukung Fasilitas lain (Kafe dan Foto Copy)	0.125	3	0.375
S5	SDM yang Kompeten dengan Pelayanan yang ramah	0.083	3	0.250
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>				
W1	Konsumen terbatas hanya lingkungan kampus (Mahasiswa/Dosen)	0.083	3	0.250
W2	Jam Operasional bergantung kebijakan dan aturan Kampus	0.083	3	0.250
W3	Resiko terhadap Keusangan barang	0.125	2	0.250
W4	Luas pakiran yang terbatas	0.083	2	0.167
W5	Penataan barang statis dan Jumlah Tempat Kasir yang terbatas	0.083	2	0.167
				2.917

Tabel 4. Matrik EFE

Kode	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Score	Rata-Rata Tertimbang
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
O1	Dukungan Universitas dalam pengembangan usaha	0.120	3	0.360
O2	Terbukanya kerja sama dengan banyak pihak lain	0.120	3	0.360
O3	Produk yang selalu baru	0.080	2	0.160
O4	Kepercayaan dari pemasok yang tinggi	0.120	3	0.360
O5	Adanya Peningkatan Jumlah Mahasiswa Baru Setiap Tahun	0.080	3	0.240
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>				
T1	Banyak pesaing disekitar kampus	0.120	3	0.360
T2	Harga yang ditawarkan Pesaing Lebih Murah	0.080	3	0.240
T3	Penggunaan Teknologi untuk berinteraksi dengan Konsumen	0.080	3	0.240
T4	Kondisi Perekonomian yang tidak stabil	0.080	2	0.160
T5	Biaya Promosi yang cukup tinggi	0.120	2	0.240
				2.720

Dari perhitungan matriks IFE dan matriks EFE ditemukan nilai masing 2,917 dan 2,720. Dimana nilai kedua matriks masih di atas nilai rata-rata 2,5, sebagaimana yang ditentukan teori David (2009), berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFE dan Matriks EFE, total nilai rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan nilai rata-rata 2,5. Hasil ini mengindikasikan bahwa Toserba 165 baik dari sisi internal maupun dari sisi eksternal dipandang sebagai ciri organisasi yang memiliki kekuatan yang mampu memanfaatkan faktor kekuatan untuk meminimalkan kelemahan karena memiliki nilai di atas rata-rata. Begitu juga dari sudut factor eksternal, organisasi juga memiliki kemampuan memanfaatkan peluang-peluang yang ada sekaligus mampu meminimalisir ancaman yang ada. Dengan kata lain kedua matriks IFE dan EE secara tidak langsung menggambarkan bahwa kedua faktor internal dan eksternal yang sedang berjalan sekarang telah berdampak positif terhadap minat kunjungan pelanggan untuk berbelanja di Toserba 165 yang akhirnya juga berpengaruh terhadap pertumbuhan pendapatan dan keberlanjutan organisasi dimasa yang akan datang.

Langkah selanjutnya dalam analisis perumusan strategi bisnis Toserba 165, adalah menilai dan mengetahui tingkat daya saing atau kompetitifnya dengan usaha sejenis untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan. Dimana untuk perbandingan ini peneliti menggunakan 2 (dua) usaha sejenis yang ada di sekitar Kampus Universitas Putra Indonesia YPTK Padang yang menjadi pesaing utama, dimana nama usahanya kami samarkan untuk menjaga kode etik penelitian. Berikut analisis perbandingan dari ketiga unit usaha :

**Tabel 5. Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*)**

Faktor Penentu Keberhasilan	Toserba 165			Toserba X		Toserba Y	
	Bobot	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Lokasi tempat usaha dekat dengan Pelanggan (Mahasiswa/Dosen)	0.231	4	0.923	3	0.692	3	0.692
Kelengkapan Barang yang sesuai dengan kebutuhan Konsumen	0.231	3	0.692	3	0.692	3	0.692
Jaringan Kerja yang luas	0.154	3	0.462	3	0.462	3	0.462
Meningkatnya nilai Produk dan Jasa Layanan	0.154	3	0.462	3	0.462	2	0.308
SDM yang Kompeten dengan Pelayanan yang ramah	0.231	3	0.692	2	0.462	3	0.692
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>3.231</b>		<b>2.769</b>		<b>2.846</b>

Dari perhitungan matriks profil kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*), terlihat tingkat daya saing Toserba 165 sebesar 3,231 masih lebih unggul dibandingkan daya saing usaha sejenis yang ada di sekitar Toserba 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang yaitu Toserba Y dan Toserba X dengan nilai masing-masing 2,846 dan 2,769. Temuan ini mengindikasikan bahwa Toserba 165 memiliki daya kompetitif yang kuat dibandingkan pesaing utama yang ada disekita lingkungan tempat usaha. Berikutnya adalah Tahap pencocokan strategi yang akan diadopsi oleh Toserba 165. Ditahap ini akan digunakan beberapa pendekatan yang terdiri dari Matriks TOWS, Matriks SPACE, Matriks IE, dan *Matriks Grand Strategy*. Berikutnya penyusunan matriks TOWS untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat untuk Toserba 165 :

**Tabel 6. Matriks TOWS**

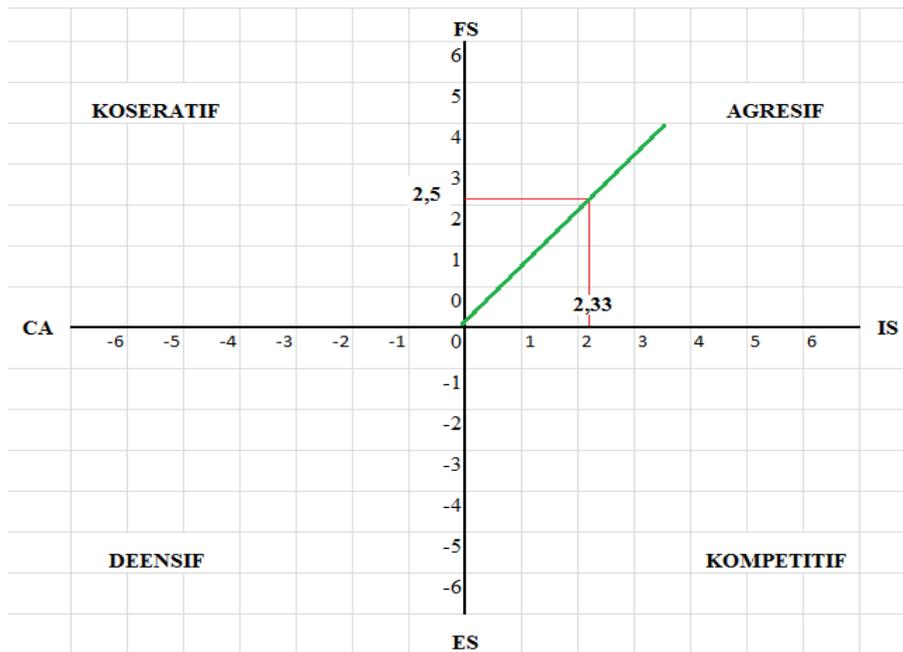
<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
<b>Faktor Eksternal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lokasi tempat usaha dekat dengan Pelanggan (Mahasiswa/Dosen)</li> <li>Kelengkapan Barang yang sesuai dengan kebutuhan Konsumen</li> <li>Meningkatnya nilai Produk dan Jasa Layanan</li> <li>Tempat Presentatif didukung Fasilitas lain (Kafe dan Foto Copy).</li> <li>SDM yang Kompeten dengan Pelayanan yang ramah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konsumen terbatas hanya lingkungan kampus (Mahasiswa/Dosen)</li> <li>Jam Operasional bergantung kebijakan dan aturan Kampus</li> <li>Resiko terhadap Keusangan barang</li> <li>Luas pakiran yang terbatas</li> <li>Penataan barang statis dan Jumlah Tempat Kasir yang terbatas</li> </ol>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memaksimalkan Peluang yang ada dengan Peningkatan nilai produk dan layanan melalui kerja sama dengan banyak pihak dalam meningkatkan nilai penjualan (S2,S3, S5,O1,O2,O3,O4,O5)</li> </ol> <p><b>Strategi Pengembangan Pasar</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan upaya perluasan penjualan melalui kerja sama dengan beberapa pihak tertentu untuk memaksimalkan nilai penjualan (W1,W2, W3,O1,O2,O3,O4)</li> </ol> <p><b>Strategi Integrasi Horizontal</b></p>
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pemberian discount harga pada jenis barang tertentu dan waktu-waktu tertentu (S2,S3,A1,A2,A4)</li> <li>Penerapann Teknologi untuk jangkauan daerah Pemasaran Produk dan layanan yang lebih luas (S2,S3,A1, A2,A3)</li> <li></li> </ol> <p><b>Strategi Pengembangan Pasar</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memaksimalkan pangsa pasar yang ada melalui kegiatan-kegiatan yang memotivasi minat mahasiswa dan dosen untuk berkunjung . Bersinergi dengan pesaing / perusahaan sejenis dan mensinergikan kekuatan yang dimiliki (W1,W2,W3,A1,A2,A3.)</li> </ol> <p><b>Strategi Integrasi Horizontal</b></p>

Dari pemetaan faktor internal dan faktor eksternal dengan matriks TOWS, diperoleh empat strategi yang dapat diterapkan, yaitu strategi pengembangan pasar, strategi integrasi horizontal, strategi penterasi pasar. Selanjutnya analisis dilanjutkan dengan penelitian matriks SPACE untuk menilai faktor kekuatan keuangan, kekuatan industri, stabilitas lingkungan dan keunggulan kompetitif. Analisis Matriks SPACE dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 7. Matriks SPACE**

<b>A. KEKUATAN KEUANGAN (<i>Finance Strength / FS</i>) = Y</b>		<b>Nilai</b>
1	Pertumbuhan laba bersih meningkat 10% ditahun 2019 dibandingkan tahun sebelumnya	5
2	Pertumbuhan Asset Meningkat 10% pada Tahun 2019 dibanding tahun sebelumnya	4
	Total	9
<b>B. KEKUATAN INDUSTRI (<i>Industy Strength / IS</i>) = X</b>		
1	Potensi Pertumbuhan laba dengan usaha/Industri sejenis	4
2	Potensi Pertumbuhan Pangsa Pasar	4
	Total	8
<b>C. STABILITAS LINGKUNGAN (<i>Environce Strength / ES</i>) = Y</b>		
1	Resiko bisnis	-2
2	Tingkat inflasi yang cenderung naik	-2
	Total	-4
<b>D. KEUNGGULAN KOMPETITIF (<i>Competitiv Advantage / CA</i>) = X</b>		
1	Persaingan Harga	-2
2	Relasi dengan Pemasok	-2
3	Pembayaran yang Fleksibel	-1
	Total	-5
<b>KESIMPULAN</b>		
	Rata-rata ES adalah	-2
	Rata-rata CA adalah	-
	Rata-rata IS adalah	1,67
	Rata-rata FS adalah	4
	Sumbu X (CA + IS) =	4,5
	Sumbu Y (ES + FS) =	2,33
	Sumbu Y (ES + FS) =	2,5

Dengan mengetahui komponen dari matriks SPACE, kita dapat mengetahui dan mengukur Kekuatan keuangan, Kekuatan industri, Kekuatan Lingkungan dan Kekuatan kompetitif. Selanjutnya baru kita baru kita bentuk grafik matriks SPACE untuk memetakan strategi yang cocok untuk Toserba 165. Berikut sajian grafik Matriks SPACE :



Gambar 1. Matriks Space

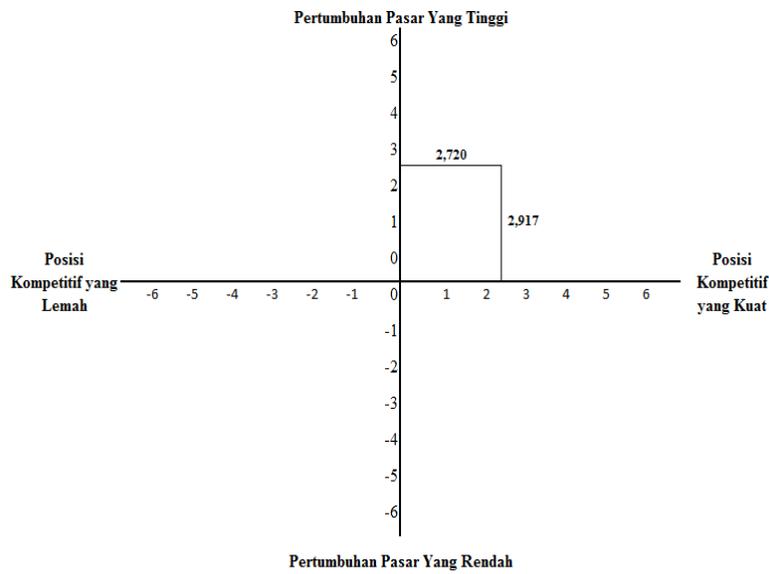
Hasil pengukuran Matrik SPACE untuk Toserba 165 di atas, memperlihatkan posisi perusahaan berada pada kuadran I dengan strategi agresif. Dimana sumbu X sebesar 2,33, dan pada sumbu Y sebesar 2,5. Hasil ini mengindikasikan bahwa Toserba 165 memiliki posisi yang baik untuk menggunakan Faktor internalnya, dimana kekuatan yang dimiliki mampu mengurangi kelemahan yang juga dihadapi organisasi dalam aktifitas operasinya. Berdasarkan hasil ini, beberapa strategi yang tepat dan cocok untuk diterapkan antara lain: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, *backward intergration*, *forward integration*, *horizontal integration*, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal. Dari beberapa alternative strategi di atas, maka strategi yang cocok dan dapat diterapkan Toserba 165 adalah penetrasi atau pengembangan pasar, dan *backward integration*. Berikut ringkasan hasil analisis matriks internal-eksternal pada Gambar 2 berikut :

		Total Rata-rata Tertimbang IFE		
		Kuat (3,00 - 4,00)	Rata-rata (2,00 - 2,99)	Lemah (1,00 - 1,99)
Total Rata-rata Tertimbang EFE	Tinggi (3,00 - 4,00)			
	Menengah (2,00 - 2,99)		TOSERBA 165 (2,917 - 2,720)	
	Rendah (1,00 - 1,99)			

Gambar 2. Matriks Internal Eksternal

Berdasarkan grafik di atas posisi nilai matriks IFE 2,917 dan matrik EFE 2,720, dimana kedua nilai tersebut berada pada nilai rata-rata atau terletak pada pada sel nomor 5. Posisi ini mengindikasikan bahwa Toserba 165 memiliki kemampuan untuk bertahan dan menjaga atau

mampu memelihara capaian tujuan yang disudah diraih. Selanjutnya analisis perumusan strategi ini akan menilai *matriks Grand Strategy*.



**Gambar 3. Matriks Grand Strategy**

Dari gambar 3 di atas, *matriks grand Strategy* menempatkan Toserba 165 pada Kuadran I, dengan pilihan strategi yaitu strategi pengembangan pasar, integrasi horizontal, dan penetrasi pasar. Perusahaan diyakini mampu memanfaatkan peluang dari kekuatan yang dimiliki dalam banyak bidang.

Selanjutnya adalah bagian akhir dari analisis SWOT yaitu membuat kesimpulan tentang alternatif strategi yang paling cocok untuk diterapkan Toserba 165 untuk meningkatkan kompetitifnya agar tetap eksis dalam menjalankan usahanya. Kesimpulan dalam analisis ini diperoleh melalui *matriks Quantitative Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dengan empat alternatif strategi yang dimasukkan, yaitu strategi pengembangan pasar, integrasi horizontal, dan penetrasi pasar. Berikut perhitungan dan penilaian *matriks (QSPM)* :

**Tabel 8. Matriks QSPM-Faktor Internal**

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Alternatif Strategi					
		Penetrasi Pasar		Integrasi Horizontal		Pengembangan Pasar	
		NDT	TNDT	NDT	TNDT	NDT	TNDT
<b>Kekuatan (Strength)</b>							
S1 Lokasi tempat usaha dekat dengan Pelanggan (Mahasiswa/Dosen)	0.125	3	0.375	3	0.375	4	0.500
S2 Kelengkapan Barang yang sesuai dengan kebutuhan Konsumen	0.083	3	0.250	3	0.250	3	0.250
S3 Meningkatnya nilai Produk dan Jasa Layanan	0.125	3	0.375	3	0.375	3	0.375
S4 Tempat Presentatif didukung Fasilitas lain (Kafe dan Foto Copy)	0.125	3	0.375	3	0.375	4	0.500
S5 SDM yang Kompeten dengan Pelayanan yang ramah	0.083	3	0.250	2	0.167	4	0.333
<b>Kelemahan (Weakness)</b>							
W1 Konsumen terbatas hanya lingkungan kampus (Mahasiswa/Dosen)	0.083	3	0.250	2	0.167	3	0.250
W2 Jam Operasional bergantung kebijakan dan aturan Kampus	0.083	2	0.167	2	0.167	2	0.167
W3 Resiko terhadap Keusangan barang	0.125	2	0.250	2	0.250	2	0.250
W4 Luas pakiran yang terbatas	0.083	2	0.167	2	0.167	1	0.083
W5 Penataan barang statis dan Jumlah Tempat Kasir yang terbatas	0.083	2	0.167	2	0.167	2	0.167
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>2.625</b>		<b>2.458</b>		<b>2.875</b>

**Tabel 9. Matriks QSPM-Faktor Eksternal**

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Alternatif Strategi					
		Penetrasi Pasar		Integrasi Horizontal		Pengembangan Pasar	
		NDT	TNDT	NDT	TNDT	NDT	TNDT
<b>Peluang (Opportunity)</b>							
O1 Dukungan Universitas dalam pengembangan usaha	0.120	3	0.360	3	0.360	4	0.480
O2 Terbukanya kerja sama dengan banyak pihak lain	0.120	3	0.360	3	0.360	3	0.360
O3 Produk yang selalu baru	0.080	3	0.240	2	0.160	3	0.240
O4 Kepercayaan dari pemasok yang tinggi	0.120	2	0.240	3	0.360	3	0.360
O5 Adanya Peningkatan Jumlah Mahasiswa Baru Setiap Tahun	0.080	3	0.240	2	0.160	3	0.240
<b>Ancaman (Threat)</b>							
T1 Banyak pesaing disekitar kampus	0.120	2	0.240	2	0.240	2	0.240
T2 Harga yang ditawarkan Pesaing Lebih Murah	0.080	2	0.160	2	0.160	2	0.160
T3 Penggunaan Teknologi untuk berinteraksi dengan Konsumen	0.080	2	0.160	2	0.160	2	0.160
T4 Kondisi Perekonomian yang tidak stabil	0.080	1	0.080	2	0.160	1	0.080
T5 Biaya Promosi yang cukup tinggi	0.120	1	0.120	2	0.240	2	0.240
Total	1.000		2.200		2.360		2.560

**Tabel 10. Matriks QSPM Total Faktor Internal dan Eksternal**

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	Alternatif Strategi		
	Penetrasi Pasar	Integrasi Horizontal	Pengembangan Pasar
Hasil QSPM Faktor Internal	2.542	2.458	2.875
Hasil QSPM Faktor Eksternal	2.400	2.360	2.560
<b>Total</b>	<b>4.942</b>	<b>4.818</b>	<b>5.435</b>

Dari hasil perhitungan *matriks Quantitative Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) pada tabel 6 dan tabel 7 diperoleh kesimpulan pada tabel 8. Bahwa dari tiga strategi yang terpilih sebagai bentuk strategi bisnis pada Toserba 165, maka strategi bisnis pertama yang harus diterapkan dalam meningkatkan kompetitif usaha adalah strategi pengembangan pasar, setelah itu diikuti dengan pelaksanaan strategi penetrasi pasar dan yang terakhir adalah strategi horizontal. Urutan itu didasarkan dari nilai tertinggi sampai terendah dari ketiga pilihan strategi, secara berurutan berdasarkan Nilai daya tarik (NDT) untuk strategi pengembangan pasar nilai QSPM 5,435, strategi penetrasi pasar 4,942 dan untuk strategi integrasi horizontal 4,818.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil perumusan strategi bisnis dengan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), dapat disimpulkan, bahwa umumnya Toserba 165 telah memiliki kekuatan kompetitif yang tinggi dibandingkan dengan pesaing utama berdasarkan jenis usaha yang sama. Ini terlihat dari Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*). Hal ini dikarenakan adanya faktor pendukung seperti, lokasi atau tempat usaha yang dekat dengan konsumen mahasiswa, dosen, jenis barang dagangan yang lengkap dengan fasilitas pendukung lain serta dukungan dari pihak kampus Universitas Putra Indonesia YPTK Padang yang menjadi mediasi dalam perkembangan dan kerja sama dengan pihak lain.

Temuan lain dari hasil matriks IFE dan matriks EFEf berada di atas nilai rata-rata 2,5, fakta ini juga menggambarkan bahwa Toserba 165 merupakan ciri unit usaha yang kuat secara internal dan mampu memanfaatkan faktor kekuatan yang ada dalam meminimalkan

kelemahan yang ada. Sementara faktor eksternal juga mengindikasikan adanya kemampuan yang dimiliki dalam memanfaatkan setiap peluang yang ada sekaligus mampu untuk menghindari ancaman usahanya yang terjadi.

Terakhir temuan hasil matriks TOWS, menginformasikan bahwa strategi bisnis yang cocok dan tepat bagi Toserba 165 dalam meningkatkan kompetitif dimasa yang akan datang adalah penerapan strategi pengembangan pasar, strategi integrasi horizontal, dan strategi penetrasi pasar. Hal ini diperkuat oleh hasil matriks IE dan SPACE dan matriks *Grand Startegy*, yang menempatkan Toserba 165 pada kuadran I yang artinya memiliki persaingan yang kuat dan mampu meningkatkan pertumbuhan pasar yang lebih baik.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agustina, D. (2018). Penerapan Analisis Swot Dan Manajemen Mutu Terpadu (Tqm) Dalam Penetapan Strategi Pemasaran Toserba. *Jurnal Ekonologi: Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Galuh Ciamis*, 3(1), 145-149.
- Alvanita, F., & Wikaningtyas, S. U. (2018). *Strategi Pemasaran Yang Diterapkan Di Swalayan Mulia Toserba Bantul*. Stie Widya Wiwaha.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta [ID]. Penerbit Salemba Empat.
- Gupta, M. (2015). Strategy formulation for performance improvement of indian corrugated industry: An application of SWOT analysis and QSPM Matrix. *Journal of Applied Packaging Research*, 7(3), 3.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*: Cengage Learning.
- Hunger, J., & Wheelen, T. (2001). *Foundations of Case Research and Writing: Suggestions for Beginners*. Retrieved March, 7, 2005.
- Ismail, S. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Jatmiko, R. D. (2004). *Pengantar Bisnis*. Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang.
- Kuncoro, E. A. (2010). Analisis Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo. *Binus Business Review*, 1(1), 169-184.
- Kuncoro, P. (2010). *Strategi Komunikasi Divisi Pencitraan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Semarang dalam Membangun Citra Positif di Mata Masyarakat*. Diponegoro University.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2011). *Retailing Management-Global Edition*: McGraw Hill Higher Education, New Delhi.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Rangkuti, F. (2013). *Strategi promosi yang kreatif dan analisis kasus*: Gramedia Pustaka Utama.
- Sari, Y. (2019). Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Loyalitas Konsumen Pada Giant Supermarket (Pt. Hero Supermarket Tbk) Di Bandar Lampung. *Industriika*, 2(1).
- Sugiyono, P. D. (2010). *Metode penelitian pendidikan. Pendekatan Kuantitatif*.
- Winardi, J. (2003). *Entrepreneur dan Entrepreneurship: Kencana*.