



+62 878-9658-6407

087896586407

<https://dinastirev.org/JIMT>editor@dinastirev.org

ANALISIS PEYUSUNAN STRATEGI BISNIS PADA RAYHAN TOKO MUSLIM

Renil Septiano

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang, Sumatera Barat, Indonesia

ARTICLE INFORMATION

Received: 12 April 2020

Revised: 20 April 2020

Issued: 26 April 2020

Corresponding Author: **Renil
Septiano**

E-mail:

renil.septiano@gmail.com



DOI:10.31933/JIMT

Abstrak: Rayhan Toko Muslim adalah sebuah toko yang menjual pakaian muslim untuk pria yang berada di kota Padang, Sumatera Barat. Penelitian ini dilakukan agar bisa menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan serta menyusun formula sehubungan strategi bisnis agar dapat diperoleh kekuatan bersaing bagi perusahaan. Penelitian pada Rayhan Toko Muslim inimenggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, survey dan kuesioner yang dilakukan terhadap pihak-pihak terkait di dalam perusahaan. Data dianalisis menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks CPM, Matriks TOWS, Matriks IE, Matriks Matriks SPACE, Matriks Grand Strategy dan Analisis QSPM. Hasil dari Matriks IFE sebesar 2,512 dan Matriks EFE sebesar 2,871. Hasil analisis dari Matriks TOWS, Matriks SPACE, Matriks IE, serta Matriks Grand Strategy memberikan beberapa pilihan yang dapat dilakukan, yakni strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Hasil penelitian ini mempunyai kesimpulan rekomendasi strategi yang optimal untuk perusahaan, melalui Matriks QSPM adalah strategi mengenai penetrasi pasar kemudian diikuti oleh strategi mengenai pengembangan pasar.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Pengembangan pasar, Penetrasi pasar

PENDAHULUAN

Dengan semakin terbukanya arus informasi, perkembangan yang terjadi dapat dengan cepat tersebar ke lapisan masyarakat, tidak hanya lokal, nasional bahkan internasional. Cepatnya informasi bisa seperti dua bagian yang tak terpisahkan. Satu sisi memberi pengaruh positif, yaitu dengan cepatnya penyebaran informasi, akan tetapi di lain sisi, bagi pelaku usaha tentu ini juga merupakan ancaman karena informasi produk juga dengan cepat menyebar, sehingga memunculkan pesaing-pesaing baru juga dengan cepat.

Investor yang akan bersaing, tentunya harus mempunyai strategi agar bisa memenangkan pasar yang menjadi rebutan. Menurut (David: 2006), strategi merupakan cara mencapai tujuan jangka panjang. Strategi dalam bisnis bisa merupakan perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi (pengambilalihan), pengembangan sebuah produk, penetrasi sebuah pasar, rasionalisasi karyawan (usaha penghematan) ke suatu perusahaan, divestasi, penutupan usaha dan *joint venture*. Menurut (Porter: 1996), mengelola strategi berbeda dengan mengelola kegiatan operasional. Keduanya penting, sehingga perlu disinergikan. Jika tidak dikaitkan antara strategi jangka panjang dengan keunggulan proses operasi dan tata kelola, strategi tidak akan bisa diterapkan. Sedangkan, keunggulan operasi dimungkinkan bisa untuk menurunkan biaya, perbaikan mutu dan meminimalisir proses dan waktu tunggu, tetapi tanpa visi dan arahan strategi, perusahaan tidak mungkin mencapai kesuksesan yang berkesinambungan hanya dengan perbaikan operasi (Kaplan & Norton: 2008). Kondisi di luar perusahaan yang dinamis dan situasi di dalam perusahaan yang juga dinamis, memaksa perusahaan untuk memformulasikan strateginya dengan cermat, memandu implementasinya hingga bisa diwujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Perkembangan dunia *fashion* tidak hanya milik kaum hawa, namun juga untuk kaum pria pada umumnya. Terlihat dari tren pada peragaan busana, busana yang diperagakan juga ada khusus untuk pria. Para pria metropolis sudah tidak lagi ragu mengekspresikan jati dirinya. Bukan hanya kemeja dan celana standar, celana jogger, outer laksana jubah, jeans dengan sobekan di lutut, atau street wear kini lazim dikenakan mereka yang “sadar” penampilan. Mengikuti kecenderungan *fashion* yang sedang hits seolah menjadi keharusan untuk menyiasati perkembangan. Acara pada Plaza Indonesia Men’s Fashion Week (PIMFW) 2019 10th Edition di Jakarta dapat menjadi ukuran untuk mengetahui tren *fashion* terkini. Mengangkat tema “#STYLEITUP” yang secara khusus menyuguhkan beragam koleksi busana pria masa kini, PIMFW 2019 berlangsung selama 5 hari mulai 23 hingga 27 September 2019 di The Warehouse Level 5, (<https://adv.kompas.id/baca/mengintip-tren-fashion-pria-terkini/>).

Informasi mengenai perkembangan *fashion* untuk pria ini tidak hanya milik mereka yang di Jakarta, akan tetapi juga sampai ke daerah-daerah dengan skala lebih kecil, termasuk kota Padang. Terlihat dari beberapa usaha baru di bidang *fashion* baru bermunculan, termasuk Rayhan Toko Muslim yang berada di Kota Padang melihat perkembangan ini merupakan peluang yang menjanjikan. Aktivitas bisnis Rayhan Toko Muslim telah menunjukkan kinerja yang positif dalam tahun-tahun terakhir. Namun, ketatnya persaingan bisnis yang ada menuntut Rayhan Toko Muslim untuk mengantisipasinya melalui perumusan *strategic planning* yang memungkinkan perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang di masa depan.

Menerapkan manajemen strategis dengan membuat formula, yaitu proses pembuatan visi dan misi, memahami ancaman dan peluang (faktor eksternal) suatu organisasi, memetakan kekuatan dan kelemahan (faktor internal) perusahaan, menetapkan tujuan, membuat pilihan strategi, dan menentukan strategi yang bisa dilaksanakan. Setelah ditetapkan, perusahaan mengimplementasikan formulasi strategi manajemen ke dalam proses bisnis. Setelah strategi diimplementasikan, maka perusahaan harus ada fungsi control dengan mengevaluasi hasil implementasi strategi, apakah bisa diterapkan atau tidak. Jika bisa, tentu strategi akan meningkatkan hasil kinerja perusahaan, atau sebaliknya.

Sangat penting bagi sebuah perusahaan sebuah manajemen strategi yang tepat agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya sehingga bisa diketahui faktor apa saja yang menghambat kemajuan perusahaan supaya dapat dicari solusinya, juga untuk menemukan faktor-faktor kekuatan perusahaan, agar dapat meningkatkan daya saing. Persaingan global saat ini menyebabkan beberapa perusahaan hancur karena tidak dapat bersaing, dan kondisi inilah yang mengharuskan perusahaan memiliki kekuatan untuk bersaing.

Berdasarkan uraian di atas, identifikasi masalah yang dapat dirumuskan adalah: “bagaimana mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal

(peluang dan ancaman) Rayhan Toko Muslim”, dan “bagaimana merumuskan strategi bisnis Rayhan Toko Muslim dalam meningkatkan daya saing di dunia bisnis.”

Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan; (2) merumuskan strategi bisnis Rayhan Toko Muslim dan memberikan usulan atau rekomendasi strategi bisnis yang digunakan Rayhan Toko Muslim. Hasil analisis dapat digunakan untuk menyusun suatu perencanaan yang baik di masa akan datang dan merupakan suatu analisis yang efektif bagi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.

KAJIAN PUSTAKA

Setiap manager perusahaan saat ini mau tidak mau dituntut untuk berfikir strategis mengenai posisi dan kemampuan kompetitif perusahaannya. Manager organisasi harus memahami detail bisnis dan tugasnya, sehingga bisa merumuskan strategi untuk menghadapi perubahan atau situasi tertentu. Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang (David: 2009). Saat merumuskan strategi, beberapa faktor yang harus dipertimbangkan adalah kondisi internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) yang dihadapi saat itu. Hansen dan Smith (David: 2006) mengemukakan, perencanaan strategi menyebabkan dibuatnya ”alternatif yang menyebabkan sumber daya dalam bahaya” dan ”*trade-off* yang bisa mengorbankan peluang”. Maksudnya, ada resiko yang besar dalam menetapkan strategi sehingga dibutuhkan keputusan manajemen tingkat atas.

Menurut (Rangkuti: 1998), sebuah organisasi bisa mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan yang paling utama dari perencanaan strategis adalah agar perusahaan bisa melihat secara obyektif seluruh keadaan internal dan eksternal, sehingga diharapkan perusahaan bisa membuat antisipasi apabila terjadi perubahan lingkungan eksternal.

Menurut (David: 2009), proses formulasi manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, dimulai dengan perumusan strategi (*strategic formulation*), kemudian implementasi strategi (*strategic implementation*) dan evaluasi strategi (*strategic evaluation*). Perumusan mengenai strategi termasuk di dalamnya mengenai pengembangan tujuan bisnis perusahaan, mengenali situasi eksternal perusahaan (peluang dan ancaman), menentukan hal yang terkait internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan), menetapkan tujuan yang bersifat jangka panjang, menghasilkan beberapa alternatif strategi, dan menetapkan pilihan bagi strategi yang dipilih untuk diimplementasikan. Pelaksanaan implementasi strategi mengharuskan perusahaan menetapkan target tahunan, melengkapinya dengan kebijakan, membuat karyawan termotivasi, dan mengalokasikan seluruh sumber daya yang ada sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Proses Evaluasi Strategi atau control merupakan proses akhir dalam proses formulasi manajemen strategis.

Prosedur dalam analisis Rencana Strategis meliputi: cara pengumpulan data, melakukan analisis lingkungan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) dan analisis lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan). Analisis peluang dan ancaman (lingkungan eksternal perusahaan) menurut (Hit: 2001) bahwa peluang merupakan beberapa kondisi dalam lingkungan organisasi yang dapat membantu organisasi memperkuat daya saingnya. Kemudian, kondisi-kondisi luar lingkungan organisasi yang dapat mengganggu usaha organisasi (*threats*) dalam mencapai daya saing strategis. Pemeriksaan eksternal merupakan usaha untuk mengembangkan peluang terbatas yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan serta ancaman yang harus dihindari perusahaan. Komponen analisis eksternal meliputi: *scanning*, mengidentifikasi awal dari perubahan dan lingkungan; *monitoring*, yaitu mendeteksi arti melalui pemantauan terus menerus atas perubahan dan kecenderungan

lingkungan perusahaan; *forecasting*, adalah proyeksi atas hasil; *assessing*, adalah menentukan waktu melihat perubahan serta kecenderungan lingkungan untuk strategi perusahaan dan manajemennya.

Selanjutnya (Hit: 2001) menyatakan, analisis lingkungan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan), terdiri dari: kekuatan (*strengths*) meliputi sumber daya, ketrampilan atau beberap keunggulan lain terhadap pesaing, kebutuhan masyarakat yang dilayani atau ingin dilayani oleh organisasi; kelemahan (*weakness*) meliputi keterbatasan atau kekurangan sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghambat kinerja organisasi. Kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing. Kemampuan yang berharga yang dimaksud disini adalah kemampuan yang langka, kemampuan yang tak dapat ditiru dengan sempurna, kemampuan yang tak dapat diganti.

Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dapat juga dilakukan dengan pendekatan lain yaitu menggunakan *Resources-Based View* (RBV), dikemukakan oleh (Barney: 2007). Pada pendekatan ini dijelaskan kerangka kerja RBV, yaitu tentang inventarisasi sumber daya perusahaan yang cukup bernilai, kelangkaan sehingga susah ditiru atau disamai oleh perusahaan lain, sangat mahal jika ditiru pesaing, dapat dieksploitasi oleh organisasi. Kemudian juga melihat bagaimana dampak dari sebuah persaingan, jika sumber daya atau kapasitas organisasi tersebut didaya-gunakan sebagai kekuatan atau kelemahan.

Persaingan yang ketat, menuntut setiap perusahaan untuk saling memikirkan berbagai produk dan jasa yang memiliki daya saing. Perusahaan yang memiliki daya saing tinggi tentunya perusahaan yang mampu menghasilkan produk secara efektif dan efisien.

Menurut (Lindelof dan Hans Lofsten: 2004), mengkaji konsep daya saing tidak bisa dipisahkan dari konsep strategi, karena strategi mengandung pengertian peningkatan daya saing (melalui inovasi produk, persaingan harga, pengembangan teknologi, mempelajari perilaku pesaing dan lainnya) yang dilakukan melalui analisis *positioning* di mana sebuah bisnis akan dijalankan, di area mana akan ada persaingan dan melakukan *resource base-analysis* bagaimana cara perusahaan untuk bersaing. Sehingga daya saing didefinisikan oleh (Grant: 1991) sebagai hasil atas pemahaman secara menyeluruh dari aspek eksternal dan internal perusahaan yang memberikan pengaruh kuat terhadap perusahaan. Selain itu, menurut (Hitt: 2001) bahwa disaat perusahaan menerapkan strategi yang tidak dapat disamai oleh kompetitor atau terlalu mahal bagi kompetitor untuk menirunya, maka perusahaan sudah memiliki keunggulan persaingan bertahan atau dapat bertahan, selanjutnya disebut sebagai keunggulan persaingan.

Usaha untuk berkembang dengan berorientasi kepada kepuasan pelanggan, serta meningkatkan kompetensi merupakan usaha-usaha dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut D'Aveni dan Gunther (Winardi: 2003), hal yang membuat perusahaan bisa kompetitif agar dapat dipertahankan selama mungkin. Tetapi perlu juga diingat, bahwa keunggulan hanya bisa bertahan sampai kompetitor bisa meniru dan mengungguli keunggulan dan keunikan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Untuk menghadapi hal ini agar keunggulan dapat terus bertahan lama, D'Aveni menyarankan diciptakan suatu seri keunggulan temporer. Dengan seri keunggulan jangka pendek demikian, organisasi secara efektif menciptakan suatu keunggulan jangka panjang yang dapat bertahan di pasar. Keadaan ini menurut D'Aveni yang disebut *hyper competitive*.

Menurut (Wheelen dan Hunger: 2001), strategi berkompetisi adalah strategi bisnis dengan menitikberatkan pada peningkatan posisi kompetitif produk dan jasa perusahaan dalam pasar tertentu. Menurut (Cravens: 2008), mengutip pendapat Day dan Wensley yang mengemukakan bahwa keunggulan berkompetisi seharusnya dilihat sebagai suatu proses yang terus berubah dibanding hasil akhir. Sumber keunggulan bersaing adalah: sumber daya, keterampilan, dan pengendalian.

Sesuai konsep kekuatan persaingan dalam industry, (Porter: 1998) menjelaskan: *The state of competition in an industry depends on five basic forces, threat of new entrants, bargaining power of suppliers, threat of substitute products or service, bargaining power of customers, the industry jockeying for position among current competitors.* Dalam rangka membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan, menurut (Walker: 2007) yang harus dilakukan oleh organisasi adalah dengan mengoptimalkan *resources capabilities*, yang terdiri dari *value drivers, cost drivers, retaining customers* dan *preventing imitation*. *Value drivers* dan *cost drivers* akan

(David: 2006) mengemukakan bahwa teknik perumusan-strategi harus dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan. Ada tiga tahap, pertama tahap input, kedua tahap pencocokan dan ketiga adalah tahap keputusan. Pada tahap input, dilakukan meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Di tahap kedua, dilakukan pencocokkan yang terpusat pada menciptakan pilihan strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Terakhir yaitu tahap ketiga, dilakukan pengambilan keputusan untuk mengevaluasi secara objektif alternatif-alternatif strategi yang layak, sehingga memberikan dasar tujuan untuk menentukan strategi yang spesifik. Berikut ini adalah model kerangka kerja perumusan strategi tersebut.

Tabel 1. Model Kerangka Kerja Perumusan Strategi

TAHAP 1 : TAHAP INPUT (<i>INPUT STAGE</i>)				
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>)	
TAHAP 2 : TAHAP PENCOCOKAN (<i>MATCHING STAGE</i>)				
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>)
TAHAP 3 : TAHAP KEPUTUSAN (<i>DECISION STAGE</i>)				
(Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM)				
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif				

Sumber : David (2009:283)

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk penelitian adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu metode yang bertujuan membantu memecahkan masalah yang terjadi saat ini yang berpusat pada masalah yang aktual. Metode deskriptif menggambarkan sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu (Taver dalam Sugiono: 2000). Untuk merumuskan atau memformulasikan strategi, terdiri dari tiga tahap. Pertama, tahap masukan menggunakan matriks Evaluasi Faktor Eksternal/ *External Factor Evaluation* (EFE) dan matriks Evaluasi Faktor Internal/*Internal Factor Evaluation* (IFE). Kedua, tahap pencocokan menggunakan matriks TOWS berisi mengenai *Threats, Opportunities, Weakness, Strength*) dan matriks internal – eksternal (IE). Ketiga, tahap keputusan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*).

Penyusunan matriks IFE diperoleh dari evaluasi faktor-faktor internal perusahaan, sedangkan matriks EFE diperoleh dari evaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Nilai bobot diperoleh menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*) dari perhitungan, dilakukan setelah diketahui skala prioritas antar elemen-elemen faktor yang ada melalui pengisian kuesioner yang diberikan kepada *Strategic Team* Rayhan Toko Muslim. Pembobotan

diperlukan untuk mengetahui faktor kunci yang paling berpengaruh terhadap perusahaan. Untuk peringkat, nilainya juga ditentukan berdasarkan informasi dari hasil pengisian kuesioner yang diberikan kepada *Strategic Team* Rayhan Toko Muslim. Dari hasil perhitungan bobot dan peringkat, maka akan diperoleh suatu nilai yang kemudian keseluruhan nilai akan dijumlahkan. Perusahaan biasanya dinilai memiliki kondisi internal yang cukup kuat dan sanggup mengatasi kelemahan, serta memiliki respon yang baik terhadap peluang maupun ancaman jika diperoleh nilai total akhir berada di atas nilai rata-rata yaitu, 2,5.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis terhadap faktor internal perusahaan, yaitu factor internal yang terdiri dari kekuatan perusahaan (*strength*) dan kelemahan perusahaan (*weakness*) dan faktor eksternal meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) disajikan pada Tabel 2 dan 3 di bawah ini.

Tabel 2. Faktor-faktor Internal Kunci Rayhan Toko Muslim

Faktor-Faktor Internal Kunci Rayhan Toko Muslim	Skor
Kekuatan :	
1. Berada di lokasi strategis	4
2. Official partner pakaian merek ternama	4
3. Telah dikenal masyarakat sekitar dan komunitas	3
4. Mempunyai pelanggan online	3
Kelemahan :	
1. Kualitas database masih lemah	2
2. Jumlah karyawan terbatas	1
3. Ketersediaan barang menunggu pengiriman dari pulau jawa	2
4. Ukuran toko terbatas	1

Tabel 3. Faktor-faktor Eksternal Kunci Rayhan Toko Muslim

Faktor-Faktor Eksternal Kunci Rayhan Toko Muslim	Skor
Peluang :	
1. Berkembangnya komunitas pencinta pakaian muslim	4
2. Dibukanya Car Free Day di daerah khatib Sulaiman	4
3. Penawaran merek baru untuk bisa kerjasama bertambah	3
4. Adanya permohonan dari beberapa toko untuk menjadi reseller	3
Ancaman :	
1. Daya beli masyarakat tidak bertumbuh	1
2. Toko baru dapat tumbuh dengan mudah	2
3. Kompetitor semakin agresif	2
4. Harga sewa tempat terus naik setiap tahun	1

Matriks *internal factor evaluation* (IFE) menggunakan data dan informasi dari hasil pembobotan dengan perhitungan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Hasilnya matriks IFE diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Matriks *internal factor evaluation* (IFE)

Faktor-Faktor Internal Kunci Rayhan Toko Muslim	Bobot	Peringkat	Rata-Rata Tertimbang
Kekuatan :			
1. Berada di lokasi strategis	0,124	4	0,497
2. Official partner pakaian merek ternama	0,304	4	1,217
3. Telah dikenal masyarakat sekitar dan komunitas	0,051	3	0,152
4. Mempunyai pelanggan online	0,021	3	0,062
Kelemahan :			
1. Kualitas database masih lemah	0,058	2	0,115
2. Jumlah karyawan terbatas	0,288	1	0,288
3. Ketersediaan barang menunggu pengiriman dari pulau jawa	0,026	2	0,052
4. Ukuran toko terbatas	0,129	1	0,129
Jumlah	1		2,512

Berdasarkan hasil dari hasil Matriks IFE di atas, diketahui bahwa faktor internal Rayhan Toko Muslim mempunyai nilai **2,512**. (David: 2009) menyatakan, bahwa berapapun faktor yang dimasukkan dalam Matriks *internal factor evaluation* (IFE), total skor rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total angka skor yang jauh di bawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan total angka skor yang jauh di atas 2,5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal. Rayhan Toko Muslim dengan total skor rata-rata tertimbang 2,512 menunjukkan strategi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal perusahaan cenderung kuat. Untuk perhitungan Matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal Kunci Rayhan Toko Muslim	Bobot	Peringkat	Rata-Rata Tertimbang
Peluang :			
1. Berkembangnya komunitas pencinta pakaian muslim	0,310	4	1,240
2. Dibukanya Car Free Day di daerah khatib Sulaiman	0,123	4	0,493
3. Penawaran merek baru untuk bisa kerjasama bertambah	0,023	3	0,068
4. Adanya permohonan dari beberapa toko untuk menjadi reseller	0,044	3	0,133
Ancaman :			
1. Daya beli masyarakat tidak bertumbuh	0,017	1	0,017
2. Toko baru dapat tumbuh dengan mudah	0,317	2	0,635
3. Kompetitor semakin agresif	0,120	2	0,240
4. Harga sewa tempat terus naik setiap tahun	0,045	1	0,045
Jumlah	1		2,871

Berdasarkan hasil dari hasil Matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) di atas, diketahui bahwa faktor eksternal Rayhan Toko Muslim mempunyai skor **2,871**. Seperti pada matriks *internal factor evaluation* (IFE), berapapun jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam matriks *eksternal factor evaluation* (EFE), total skor rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Walaupun skor faktor eksternal Rayhan Toko Muslim di atas rata-rata 2,5, Rayhan Toko Muslim tetap harus berupaya

untuk memaksimalkan dan memanfaatkan peluang eksternal serta menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan.

Untuk mengidentifikasi kompetitor utama Rayhan Toko Muslim serta menggambarkan kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis mereka maka ditetapkan Toko MMS dan Toko AH, dikarenakan secara lokasi, produk yang dijual dua toko ini masih berada dalam satu kota dengan Rayhan Toko Muslim dan menjual produk yang relatif sama. Analisisnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Matriks Profil Kompetitif

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Rayhan Toko Muslim		Toko MMS		Toko AH	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1. Kompetensi SDM	0,091	2	0,182	3	0,273	4	0,364
2. Brand	0,364	4	1,455	4	1,455	3	1,091
3. Jumlah Pelanggan	0,091	3	0,273	3	0,273	4	0,364
4. Lokasi	0,182	4	0,727	3	0,545	2	0,364
5. Ragam Produk	0,273	4	1,091	2	0,545	3	0,818
Jumlah	1		3,727		3,091		3,000

Dari hasil Matriks CPM di atas, dapat diketahui bahwa total skor Rayhan Toko Muslim adalah 3,727, sedangkan total skor untuk Toko MMS adalah 3,091 dan Toko AH adalah 3,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa posisi Rayhan Toko Muslim masih cukup baik bila dibandingkan dengan dua pesaing utamanya. Tahap berikutnya adalah "tahap pencocokan". Dalam tahap ini, akan digunakan beberapa metode agar dapat mendapatkan hasil strategi yang tepat untuk Rayhan Toko Muslim. Adapun metode-metode tersebut adalah Matriks TOWS, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy.

Matriks TOWS bertujuan untuk menentukan strategi yang efektif bagi Rayhan Toko Muslim, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan yang ada, untuk menghadapi peluang dan ancaman yang datang. Matriks TOWS dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Matriks TOWS

	KEKUATAN – S	KELEMAHAN - W
	1. Berada di Lokasi Strategis 2. Official partner pakaian merek ternama 3. Telah dikenal masyarakat sekitar dan komunitas 4. Mempunyai pelanggan online	1. Kualitas database masih lemah 2. Jumlah karyawan terbatas 3. Ketersediaan barang menunggu pengiriman dari pulau jawa 4. Ukuran toko terbatas
PELUANG - O		
1. Berkembangnya komunitas pencinta pakaian muslim	S1, O1	Menata toko agar "eye catching" Strategi Penetrasi Pasar

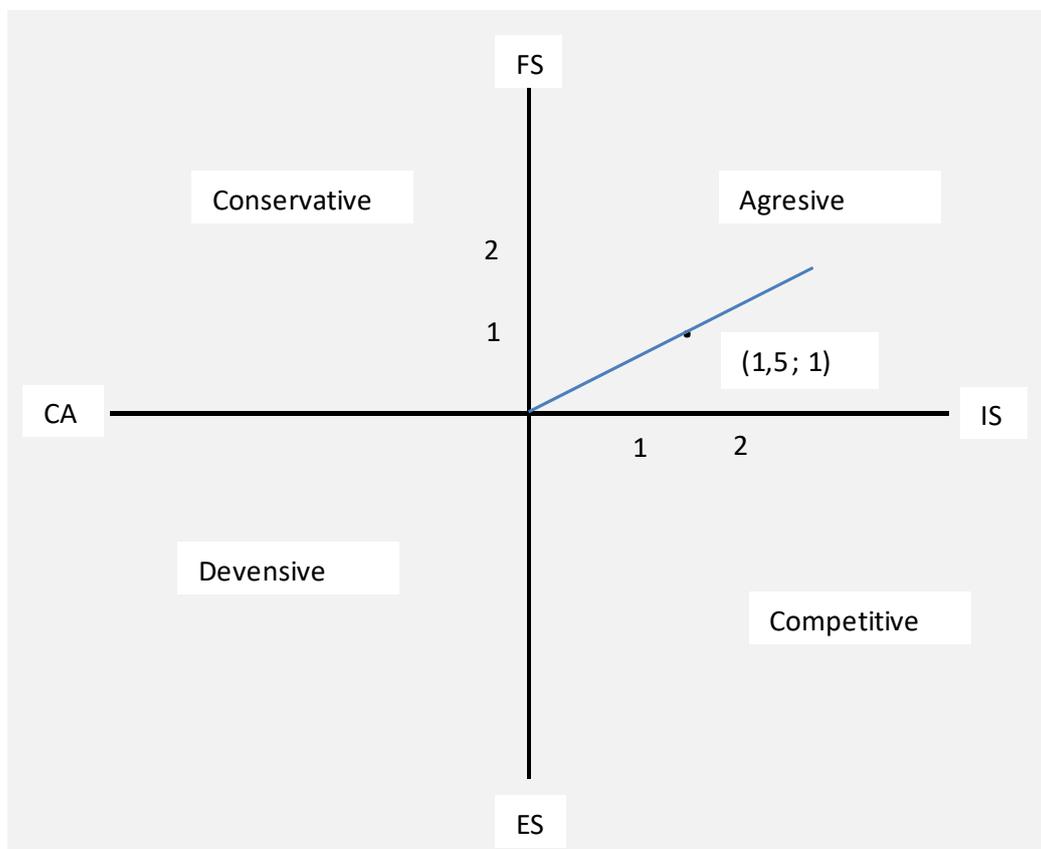
2. Dibukanya Car Free Day di daerah khatib Sulaiman		
3. Penawaran merek baru untuk bisa kerjasama bertambah		W4, O4
4. Adanya permohonan dari beberapa toko untuk menjadi reseller		
ANCAMAN - T		
1. Daya beli masyarakat tidak bertumbuh		
2. Toko baru dapat tumbuh dengan mudah		W4, T2
3. Kompetitor semakin agresif		
4. Harga sewa tempat terus naik setiap tahun	S4, T4	Memperkuat posisi pasar online daripada offline. Strategi pengembangan pasar
		Memaksimalkan reseller agar stock tidak banyak di toko. Strategi pengembangan Pasar
		Memperkuat image toko agar berbeda dengan toko lain. Strategi pengembangan Pasar

Dari hasil analisis matriks TOWS dapat diketahui bahwa strategi yang yang dapat dijalankan, yaitu strategi pengembangan pasar. Hasil analisa Matriks SPACE didasarkan pada faktor kekuatan keuangan, kekuatan industri, stabilitas lingkungan dan keunggulan kompetitif. Analisis Matriks SPACE dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Matriks SPACE

KEKUATAN KEUANGAN (Finance Strength / FS) = y	NILAI
- Profit / laba bersih meningkat 5% di tahun 2019 dibanding tahun sebelumnya	4
- Pendapatan naik 10% di tahun 2019 dibandingkan tahun sebelumnya	4
Jumlah	8

KEKUATAN INDUSTRI (Industry Strength / IS) = x - Potensi Laba Perusahaan - Potensi pertumbuhan yang tinggi Jumlah	NILAI 4 2 6
STABILITAS LINGKUNGAN (Environce Strength / ES) = y - Resiko Bisnis yang tinggi - Tingkat Inflasi yang cenderung naik Jumlah	NILAI -4 -2 -6
KEUNGGULAN KOMPETITIF (Competitive Advantage / CA) = x - Harga bersaing - Lokasi - Relasi dengan Pemegangn Merek Jumlah	NILAI -1 -1 -1 -3
KESIMPULAN Rata-rata ES adalah $-6 : 2 = -3$ Rata-rata CA adalah $-3 : 2 = -1,5$ Rata-rata IS adalah $6 : 2 = 3$ Rata-rata FS adalah $8 : 2 = 4$ Sumbu x (CA+IS) = $-1,5 + 3 = 1,5$ Sumbu y (ES+FS) = $-3 + 4 = 1$	



Gambar 1. Matriks Space

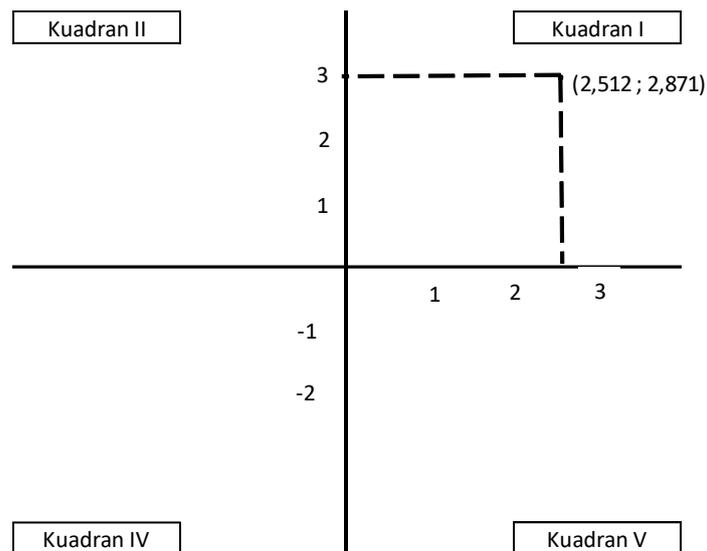
Dari Tabel 8 dan Gambar 1 Matrik SPACE Rayhan Toko Muslim di atas, diketahui bahwa koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 1,5, dan pada sumbu y sebesar 1. Ketika vektor arah perusahaan berlokasi di kuadran **agresif (kuadran kanan atas)** dari Matriks SPACE, organisasi berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal. Yang termasuk di kuadran ini adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau strategi kombinasi semuanya bisa digunakan, tergantung kondisi yang dihadapi perusahaan. Dilihat dari keadaan perusahaan, strategi yang bisa diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Untuk hasil analisis matriks Internal Eksternal (IE) dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.

		Total Rata-rata tertimbang IFE		
		Kuat 3,00 - 4,00	Rata-rata 2,00 - 2,99	Lemah 1,00 - 1,99
T o t a l I n t e r n a l E k s t e r n a l	Tinggi 3,00 - 4,00			
	Menengah 2,00 - 2,99		tumbuh AUTO 2000 (2,512 ; 2,871)	
	Rendah 1,00 - 1,99			

Gambar 2. Matriks Internal Eksternal

Berdasarkan hasil IFE 2,512 dan hasil EFE 2,871 yang menunjukkan bahwa posisi internal maupun eksternal Rayhan Toko Muslim bernilai sedang atau rata-rata. Dalam hasil matrik Internal-Eksternal pada Gambar 2, Rayhan Toko Muslim berada dalam sel nomor V, yaitu dalam sel pertahankan dan pelihara. Dalam kelompok ini perusahaan mengalami periode pertumbuhan yang dapat dikelola dengan baik menggunakan strategi jaga dan pertahankan, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Hasil dari analisis data dan informasi Matriks Grand Strategy dapat dilihat dalam Gambar 3.



Gambar 3. Matriks Grand Strategy

Rayhan Toko Muslim berada pada posisi kuadran I, yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dan peluang-peluang yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi yang agresif. Adapun bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I ialah sebagai berikut :

- a. Pengembangan Pasar
- b. Penetrasi Pasar
- c. Pengembangan Produk
- d. Integrasi ke Depan
- e. Integrasi ke Belakang
- f. Integrasi Horizontal
- g. Diversifikasi Terkait

Dikarenakan Rayhan Toko Muslim sebagai dealer penjual dan tidak pembuat produk, maka strategi pengembangan produk bisa disampaikan kepada perusahaan pembuat mobil.

Tabel 9. Hasil QSPM Faktor Internal Rayhan Toko Muslim

Faktor-faktor Internal Kunci Rayhan Toko Muslim		BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar	
			NDT	TNDT	NDT	TNDT
Kekuatan :						
S1	1. Berada di lokasi strategis	0,207	3	0,621	3	0,621
S2	2. Official partner pakaian merek ternama	0,178	4	0,710	3	0,533
S3	3. Telah dikenal masyarakat sekitar dan komunitas	0,148	3	0,444	3	0,444
S4	4. Mempunyai pelanggan online	0,089	3	0,266	3	0,266
Kelemahan :						
W1	1. Kualitas database masih lemah	0,071	1	0,071	1	0,071
W2	2. Jumlah karyawan terbatas	0,130	2	0,260	2	0,260
W3	3. Ketersediaan barang menunggu pengiriman dari pulau jawa	0,059	1	0,059	1	0,059
W4	4. Ukuran toko terbatas	0,118	1	0,118	2	0,237
Jumlah		1,000		2,550		2,491

Keterangan Tabel :

NDT : Nilai Daya Tarik TNDT : Total Nilai Daya Tarik

Tabel 10. Hasil QSPM Faktor Eksternal Rayhan Toko Muslim

Faktor-faktor Eksternal Kunci Rayhan Toko Muslim		BOBOT	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar	
			NDT	TNDT	NDT	TNDT
Peluang :						
O1	1. Berkembangnya komunitas pencinta pakaian muslim	0,174	3	0,522	4	0,697
O2	2. Dibukanya Car Free Day di daerah khatib Sulaiman	0,191	4	0,764	3	0,573
O3	3. Penawaran merek baru untuk bisa kerjasama bertambal	0,118	3	0,354	4	0,472
O4	4. Adanya permohonan dari beberapa toko untuk menjadi	0,129	4	0,517	4	0,517
Ancaman :						
T1	1. Daya beli masyarakat tidak bertumbuh	0,073	1	0,073	1	0,073
T2	2. Toko baru dapat tumbuh dengan mudah	0,135	1	0,135	1	0,135
T3	3. Kompetitor semakin agresif	0,062	2	0,124	1	0,062
T4	4. Harga sewa tempat terus naik setiap tahun	0,118	2	0,236	2	0,236
Jumlah		1,000		2,725		2,764

Keterangan Tabel :

NDT : Nilai Daya Tarik

TNDT : Total Nilai Daya Tarik

Berikut hasil rekapitulasi QSPM dari total faktor internal dan eksternal Rayhan Toko Muslim.

Tabel 11. Hasil QSPM Faktor Internal dan Eksternal Rayhan Toko Muslim

ALTERNATIF STRATEGI		
	Penetrasi Pasar	Pengembangan Pasar
QSPM FAKTOR INTERNAL	2,550	2,491
QSPM FAKTOR EKSTERNAL	2,725	2,764
TOTAL	5,275	5,255

Dari tabel 11, ada dua alternatif strategi yang jika diurutkan dari total nilai daya tarik (TNDT) terbesar, maka strategi penetrasi pasar adalah dengan nilai terbesar yaitu **5,275**, selanjutnya pengembangan pasar dengan nilai **5,255**.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kekuatan Rayhan Toko Muslim adalah berada di lokasi strategis, Rayhan Toko Muslim merupakan official partner dari pakaian merek ternama, Rayhan Toko Muslim telah dikenal masyarakat sekitar dan komunitas, serta Toko Rayhan juga sudah mempunyai pelanggan online. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang sangat kuat adalah Rayhan Toko Muslim berada di lokasi yang strategis serta mempunyai produk merek yang sudah ternama. Untuk peluang, Rayhan Toko Muslim mempunyai peluang untuk berkembang dengan

berkembangnya komunitas pecinta pakaian muslim dan dibukanya car free day jalan khatib sulaiman di kawasan yang dekat dengan Rayhan Toko Muslim.

Berdasarkan Matriks *internal factor evaluation* (IFE), diperoleh total skor sebesar **2,512**. Nilai tersebut menandakan bahwa Rayhan Toko Muslim telah mempunyai strategi yang relatif baik dalam mengantisipasi kelemahan internal dan mengoptimalkan kekuatan yang ada. Sedangkan untuk Matriks *eksternal factor evaluation* (EFE), diperoleh total skor sebesar **2,871**. Skor ini menandakan bahwa perusahaan sedikit mampu dalam mengatasi hambatan-hambatannya. Perusahaan juga mempunyai kemampuan yang relatif baik untuk meraih peluang yang ada. Selanjutnya hasil analisis menggunakan matriks TOWS menggambarkan bahwa Rayhan Toko Muslim sebaiknya menggunakan strategi pengembangan pasar dan strategi penetrasi pasar. Hasil pengolahan data Matriks IE dan SPACE diketahui bahwa alternatif strategi yang baik untuk Rayhan Toko Muslim adalah strategi agresif, yakni strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Dari hasil analisis matriks *Grand Startegy* didapatkan hasil, bahwa Rayhan Toko Muslim berada pada kuadran I, yang berarti Rayhan Toko Muslim berada pada posisi persaingan yang relatif kuat dan dilihat dari kondisi bisnis saat ini Rayhan Toko Muslim berada dalam pertumbuhan pasar yang cepat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan :

1. Perusahaan dapat melakukan pengembangan pasar dan penetrasi pasar.
2. Strategi pengembangan pasar hendaknya lebih diutamakan disbanding penetrasi pasar.

DAFTAR RUJUKAN

- Barney, Jay B. 2007. *Gaining and sustaining competitive advantage*, 3rd ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cravens, D. W. 2008. *Strategic marketing*, 9th ed., United States of America: McGraw Hill Higher Education.
- David, F. R. 2009. *Strategic management*, 12th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Grant, R. M. 1991. The resource base theory of competitive advantage, California dalam *Journal Management Review*, (2010); 33 (3), 114-135.
- Hitt, Michael A, et al. 2001. *Strategic management-competitiveness and globalization*, 4th ed., United States of America: Thomson Learning.
- Kaplan and Norton. 2008. *The execution premium: Linking strategy to operation for competitive*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kuncoro, Engkos Achmad. (2010). "Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada Pt Samudera Nusantara Logistindo". *Binus Business Review*. Vol.1 (1), pp: 169-184.
- Lindelof, P., and Hans Lofsten. 2004. *Proximity as a resource base for competitive advantage: university-industry links for technology transfer*. Dalam *Journal of Technology Transfer*, 29, 3-4, (Online), August 2009.
- Mamat, Zamri. 2019. *Mengintip Tren "Fashion" Pria Terkini*. [Online] Tersedia: <https://adv.kompas.id/baca/mengintip-tren-fashion-pria-terkini/>.
- Porter, M. E. 1998. *On competition*, Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rangkuti, F. 1998. *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*, Jakarta: PT Gramedia.
- Sugiono. 2003. *Metode penelitian bisnis*, cetakan pertama, Bandung: Alfabeta.
- Walker, G. 2007. *Modern competitive strategy*, 2nd ed., New York: The Mc.Graw Hill Companies, Inc.
- Wheelen, T. L., and Hunger J. D. (2001). *Strategic management and business policy*, 5th ed., United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.

- Winardi. (2003). *Kreativitas dan teknik-teknik pemikiran kreatif dalam bidang manajemen*, Bandung: Citra Aditya.
- Yuwono, S., dan Ichsan. (2007). *Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard, menuju organisasi yang berfokus pada srategi*, cetakan kelima, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.