



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN RITEL BERBASIS KOMUNITAS
(STUDI KASUS: TOKO UMAT CABANG TANAH SAREAL BOGOR)**

Skripsi

Dibuat Oleh :

**Ikhsan Fajariansyah Moro
021115458**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2020

ABSTRAK

Ikhsan Fajariansyah Moro 021115458. Manajemen Pemasaran, Analisis Strategi Pemasaran Ritel Berbasis Komunitas (Studi Kasus: Toko Umat Cabang Tanah Sareal Bogor). Ketua Komisi pembimbing Sri Hartini dan Anggota Komisi pembimbing Arie Wibowo Irawan.

Indonesia merupakan sebuah negara, dengan jumlah penduduk islam terbanyak didunia. Total jumlah penduduk 265 juta jiwa, melihat penduduk, ternyata mayoritas umat islam itu berada di 7 pulau seperti: Sumatra, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Lombok, Sumbawa, Maluku Utara. Bisa disimpulkan bahwa hubungan yang berawal dari komunitas, sehingga bisa menciptakan suatu peluang bisnis baru, yaitu bisnis berbasis komunitas, dengan cara menjangkau komunitas umat. Salah satu contoh bisnis berbasis komunitas adalah ritel, jumlah minimarket di kota Bogor selalu mengalami peningkatan dari tahun 2013 – 2018. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis ritel sektor minimarket ini cukup menjanjikan. Tetapi data menunjukkan bahwa toko umat mengalami kerugian yang hampir terjadi tiap bulan karena tidak bisa menutup biaya-biaya *overhead* yang dikeluarkan toko umat.

Jenis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran pada Toko Umat cabang tanah sareal bogor. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi langsung, dan pengumpulan data sekunder. Metode penarikan sampel *nonprobability sampling* dengan jumlah 7 responden.

Berdasarkan hasil analisis internal, diperoleh kekuatan terbesar dengan skor bobotnya 0.3805 yang harus dimanfaatkan pada bisnis ini, yaitu Minimarket berbasis komunitas dan semua produk yang sudah bersertifikat halal. Kekuatan dengan skor terkecil yaitu rapat dilakukan secara rutin tiap bulannya dan Harga – harga produk yang disajikan sesuai dengan standard produk pada umumnya dengan skor bobotnya 0.2361. Sedangkan kelemahan terbesar adalah kurang adanya kegiatan promosi dengan skor bobot 0.4456. Kelemahan paling minim adalah Lokasi yang cukup jauh dari jalan raya besar dan Belum memiliki banyak cabang di tempat/kota lain dengan skor bobot 0.2361. Dari analisis eksternal pada Toko Umat, Peluang terbesar adalah berkembangnya teknologi (internet) dengan skor bobotnya 0.3613. Peluang dengan skor terkecil yaitu bisnis ritel berpotensi mendatangkan keuntungan besar dengan skor bobotnya 0.1966. Sedangkan ancaman terbesar dengan skor bobot 0.4975 adalah sudah adanya *Market Leader* (Alfamart), dan *Market Challenger* (Indomaret). Kelemahan dengan skor terkecil yaitu Harga – harga kebutuhan/produk yang tidak stabil (sewaktu – waktu dapat naik) dengan skor 0.1736. Berdasarkan hasil matriks IE, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan berada pada kuadran I pada matriks IE. Kuadran I artinya perusahaan berada dalam zona Growth and Build. Strategi yang cocok untuk zona ini yaitu intensif atau integrasi. Hasil analisis SWOT pada Toko Umat menghasilkan 10 alternatif strategi. Dari hasil analisis dengan metode QSPM, maka strategi yang paling cocok untuk diimplementasikan perusahaan pada saat ini yaitu “Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat (SO-2).” Hal ini terkait karena nilai dari nilai TAS sebesar 7.231. Sedangkan alternatif strategi paling lemah yaitu “Membina hubungan yang baik dengan pelanggan. (ST-2)” dengan nilai TAS sebesar 4.530.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, Matriks Internal Eksternal, SWOT, QSPM

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN RITEL BERBASIS KOMUNITAS
(STUDI KASUS: TOKO UMAT CABANG TANAH SAREAL BOGOR)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi

(Dr. Hendro Sasongko, Ak.,M.M.,CA)

(Tutus Rully, SE.,M.M.)

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN RITEL BERBASIS KOMUNITAS
(STUDI KASUS: TOKO UMAT CABANG TANAH SAREAL BOGOR)**

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Kamis, Tanggal : 5/Maret/2020

Ikhsan Fajariansyah Moro
021115458

Menyetujui,

Ketua Sidang,

Oktoeri Kiswati Zaini, S.E., M.M.

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing

(Hj. Sri Hartini, Dra., M.M.)

(Arie Wibowo Irawan, S.P., M.M.)

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, tahun 2019

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 yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "*ANALISIS STRATEGI PEMASARAN RITEL BERBASIS KOMUNITAS (STUDI KASUS: TOKO UMAT CABANG TANAH SAREAL BOGOR)*" Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, sehingga skripsi ini dapat selesai. Ucapan terimakasih ini penulis tunjukkan kepada:

1. Kedua orang tua Bapak Margrizal Moro S.E., dan Ibu Nurkarya yang senantiasa memberikan perhatian, doa, semangat serta dukungan moral dan material yang tiada henti, serta kedua adik Normashifa Noviani Moro, dan Annisa Shafaulia Moro.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. Selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Hj. Sri Hartini, Dra., M.M. selaku ketua komisi pembimbing yang telah banyak memberikan dorongan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Arie Wibowo Irawan, S.P., M.M. selaku anggota komisi Pembimbing yang juga telah banyak memberikan bimbingan serta sarandalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen, Staff Tata Usaha dan Karyawan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
7. Bapak dan Ibu dosen pengajar Program Sarjana Manajemen Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu yang berhubungan mengenai program studi manajemen yang sangat bermanfaat.
8. Kepada teman-teman, dan sahabat saya yang selalu ada dalam membantu memotivasi dalam mengerjakan skripsi.
9. Serta semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya.

Bogor, Maret 2020

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	
ABSTRAK	
LEMBAR PENGESAHAN	
HAK CIPTA	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Maksud Penelitian	7
1.2.1 Identifikasi Masalah	7
1.2.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	8
1.3.1 Maksud Penelitian.....	8
1.3.2 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pemasaran	9
2.1.1 Manajemen Pemasaran	9
2.1.2 Ruang Lingkup Pemasaran	9
2.1.3 Strategi Pemasaran	11
2.2 Proses Manajemen Strategi.....	12
2.3 Analisis Strategi Pemasaran	14
2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal	14
2.3.1.1 Analisis Lingkungan Makro	14
2.3.1.2 Analisis Lingkungan Industri (Mikro)	14
2.3.1.3 Eksternal Factor Evaluation (EFE)	16
2.3.2 Analisis Lingkungan Internal	17
2.3.2.1 Internal Factor Evaluation (IFE)	18
2.4 Analisis Situasi	19
2.4.1 Analisis SWOT	19
2.4.2 Matriks Eksternal Internal (IE)	21
2.4.3 Matriks QSPM	22
2.5 Ritel	24
2.5.1 Definisi Ritel	24
2.5.2 Karakteristik Ritel	25
2.5.3 Macam-macam Ritel	25
2.6 Penelitian Sebelumnya.....	26

2.7	Kerangka Pemikiran.....	29
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1	Jenis Penelitian.....	31
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	31
3.2.1	Objek Penelitian	31
3.2.2	Unit Analisis.....	31
3.2.3	Lokasi Penelitian	31
3.4	Operasionalisasi Variabel	32
3.5	Metode Penarikan Sampel	33
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	34
3.7	Metode Pengolahan Data/Analisis Data.....	34
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	39
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Minimarket Toko Umat.....	39
4.1.2	Struktur Organisasi Minimarket Toko Umat	40
4.1.3	Karakteristik Minimarket Toko Umat.....	41
4.1.4	Visi dan Misi Toko Umat.....	42
4.2	Pembahasan Strategi Pemasaran	43
4.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal Toko Umat	43
4.2.1.1	Analisis Lingkungan Makro pada Toko Umat	43
4.2.1.2	Analisis Lingkungan Industri pada Toko Umat	46
4.2.1.3	Hasil analisis menggunakan Matriks EFE.....	48
4.2.2	Analisis Lingkungan Internal pada Toko Umat.....	49
4.2.2.1	Hasil analisis menggunakan Matriks IFE	51
4.2.3	Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).....	54
4.2.4	Matriks IE (Internal Eksternal).....	57
4.2.5	Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)	58
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	59
5.2	Saran.....	60
	DAFTAR PUSTAKA	62
	LAMPIRAN.....	64

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Bogor Atas Harga Dasar Konstan (Tahun 2014 – 2018).....	3
Tabel 1.2	Laporan Penjualan Toko Umat (Tahun 2018 – 2019)	6
Tabel 2.1	Contoh Tabel penyusunan Matriks EFE	17
Tabel 2.2	Contoh Tabel penyusunan Matriks IFE	19
Tabel 2.3	Matriks <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT).....	20
Tabel 2.4	Contoh Tabel Penyusunan Matriks QSPM	24
Tabel 2.5	Penelitian Sebelumnya	26
Tabel 3.1	Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran Minimarket Toko Umat	32
Tabel 3.2	Penyusunan Matriks EFE	35
Tabel 3.3	Penyusunan Matriks IFE	36
Tabel 4.1	Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Bogor 2010, 2016, dan 2017.....	43
Tabel 4.2	Daftar Top Aplikasi E-commerce di Indonesia (Tahun 2019 Quarter 3)	44
Tabel 4.3	Daftar Pesaing di Sekitar Toko Umat Cabang Tanah Sareal	46
Tabel 4.4	Penyusunan Matriks EFE	48
Tabel 4.5	Penyusunan Matriks IFE	51
Tabel 4.6	Hasil Matriks <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)	57
Tabel 4.7	Hasil Perhitungan Matriks QSPM	58

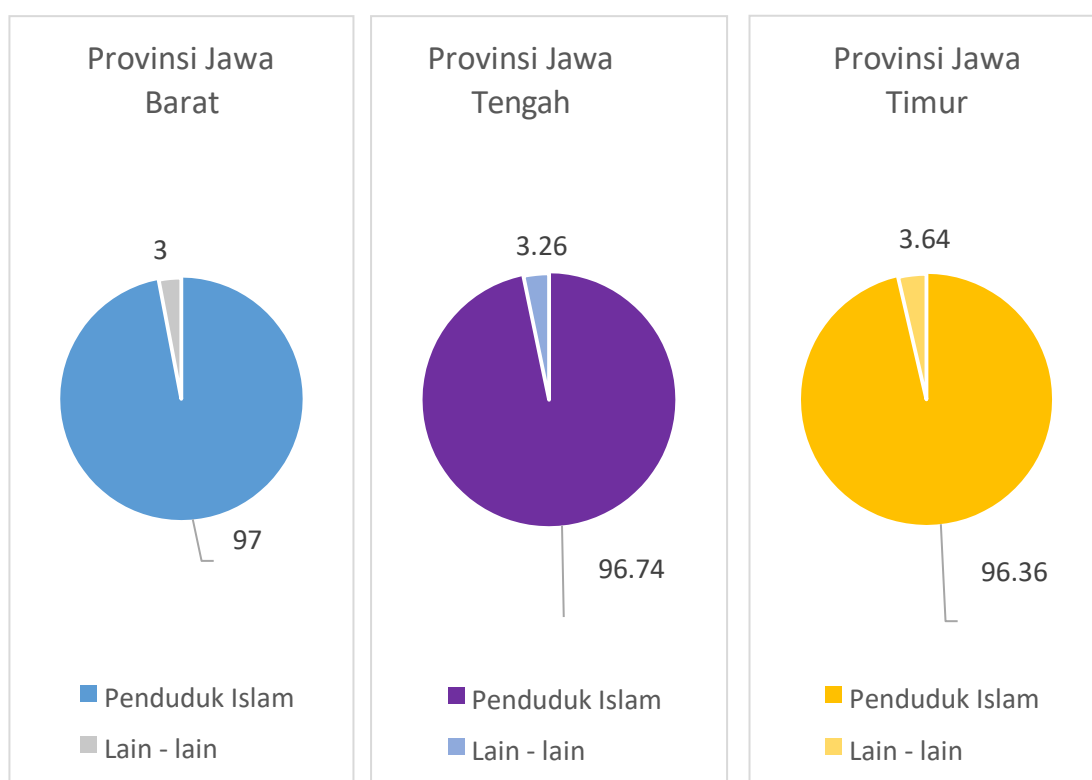
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Penduduk Islam Provinsi Jawa.....	1
Gambar 1.2	Jumlah Minimarket di Kabupaten Bogor tahun 2013-2018.....	4
Gambar 1.3	Persentase Minimarket di Indonesia tahun 2018	4
Gambar 1.4	Grafik Laporan Penjualan Toko Umat Tahun 2018 – 2019.....	7
Gambar 2.1	Evaluasi Strategi.....	13
Gambar 2.2	Penyusunan Matriks IE.....	23
Gambar 2.3	Kerangka Penelitian.....	30
Gambar 3.1	Matriks IE	37
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Minimarket Toko Umat.....	40
Gambar 4.2	Produk Domestik Bruto (PDB per kapita Indonesia) (1999-2017).....	45
Gambar 4.3	Matriks IE Toko Umat.....	57

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan sebuah negara, dengan jumlah penduduk islam terbanyak didunia. Total jumlah penduduk 265 juta jiwa, melihat penduduk, ternyata mayoritas umat islam itu berada di 7 pulau seperti: Sumatra, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Lombok, Sumbawa, Maluku Utara. Di antara ketujuh pulau tersebut, pulau Jawalah yang sangat padat penduduk islamnya.



Sumber (data sekunder): Sensus Penduduk Badan Pusat Statistik, 2010.

Gambar 1.1 Jumlah Penduduk Islam Provinsi Jawa

Berdasarkan grafik diatas dapat dikatakan bahwa mayoritas penduduk islam paling banyak berada di Pulau Jawa dengan persentase 96-97%. Berdasarkan data dari sensus penduduk 2010, jumlah penduduk Islam di Provinsi Jawa Barat sebanyak 41.763.592 jiwa, lalu di Provinsi Jawa Tengah jumlah sebanyak 31.328.341 jiwa, dan Propinsi Jawa Timur sebanyak 36.113.396 jiwa dapat dikatakan bahwa mayoritas penduduk islam paling banyak berada di Pulau Jawa dengan total hampir 100 juta penduduk islam berada di Pulau Jawa, baik itu di Jawa Barat, Tengah, dan Timur.

Bisa disimpulkan bahwa hubungan yang berawal dari komunitas, sehingga bisa menciptakan suatu peluang bisnis baru, yaitu bisnis berbasis komunitas, dengan cara menjaring komunitas umat. Pengertian komunitas sendiri mengacu pada orang yang tinggal di daerah yang terbatas secara geografis, mereka berkomunikasi dengan satu sama lain dan memiliki ikatan antara orang-orang yang tinggal di daerah tempat tinggalnya. (Christensson dan Robinson, 2012).

Bisnis berbasis komunitas bukan hal yang mudah karena harus menciptakan komunitas dulu atau harus bergabung dengan sebuah komunitas yang berdekatan dengan produk dan jasa yang akan di pasarkan, tapi sebenarnya segmen komunitas sangat prospektif karena didalamnya sudah ada unsur saling percaya dan sudah saling mengenal satu sama lain dan memiliki kesamaan persepsi ideologis, hobby dan emosi yang bisa menyatukan mereka secara pribadi dan secara sosial dalam lingkup yang semakin luas (Rajasa, 2012).

Basic product yang jelas dan berkembang karena mereka berkumpul berdasarkan satu keinginan dan hobi yang sama. misalnya kita menjual ransel khusus naik gunung akan lebih jelas segmennya kalau kita masuk komunitas pencipta alam dibandingkan anda berjualan secara umum. Bisnis secara komunitas harus mempertahankan *personal image* secara positif karena bisa ditinggalkan kalau ada kesalahan dan *miss communication*. Apabila bisnis berbasis komunitas bisa bertahan dalam rentan waktu yang cukup panjang, keberadaan bisnis komunitas menjadi satu kekuatan yang perlu diperhatikan banyak pihak. Apa saja contoh bisnis berbasis komunitas? Salah satunya adalah ritel.

Usaha eceran (ritel) adalah semua aktivitas dalam menjual barang atau jasa langsung ke konsumen akhir untuk kebutuhan pribadi dan nonbisnis (Kotler, 2012). Seiring perkembangan ekonomi di negara-negara semakin meningkat dengan pesat ditandai dengan banyaknya perusahaan selaku produsen yang menghasilkan produk-produk sejenis dengan berbagai macam kelebihan dari produk yang dihasilkan oleh produsen. Sehingga, konsumen yang paling diuntungkan, karena konsumen diberikan kesempatan lebih luas untuk memilih produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya. Hal tersebut akan membuat pelanggan menjadi lebih cermat dan pintar menghadapi setiap produk yang diluncurkan.

Konsumen semakin pandai membelanjakan uangnya. Konsumen membeli barang yang dibutuhkan dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhannya. Selain itu konsumen juga menyesuaikan harga barang dengan kemampuan ekonomi mereka. Karena konsumen semakin sadar mana kebutuhan yang harus didahulukan dan yang harus ditunda terlebih dahulu. Oleh karena itu, konsumen ditempatkan sebagai titik sentral yang diperhatikan oleh pasar, sehingga terdapat dua alasan, mengapa penjual perlu memahami perilaku belanja konsumennya.

Dewasa ini pertumbuhan bisnis ritel semakin meningkat. Toko ritel atau biasa dikenal dengan toko eceran tersebar di seluruh daerah di Indonesia, bahkan beberapa dari toko ritel buka selama 24 jam. Perkembangan bisnis ritel di Indonesia telah menimbulkan persaingan yang ketat antara perusahaan ritel dalam memasarkan dan

menjual barang-barang konsumsi rumah tangga, mulai dari pakaian, sepatu, tas, peralatan kecantikan hingga alat-alat rumah tangga dan barang-barang elektronik.

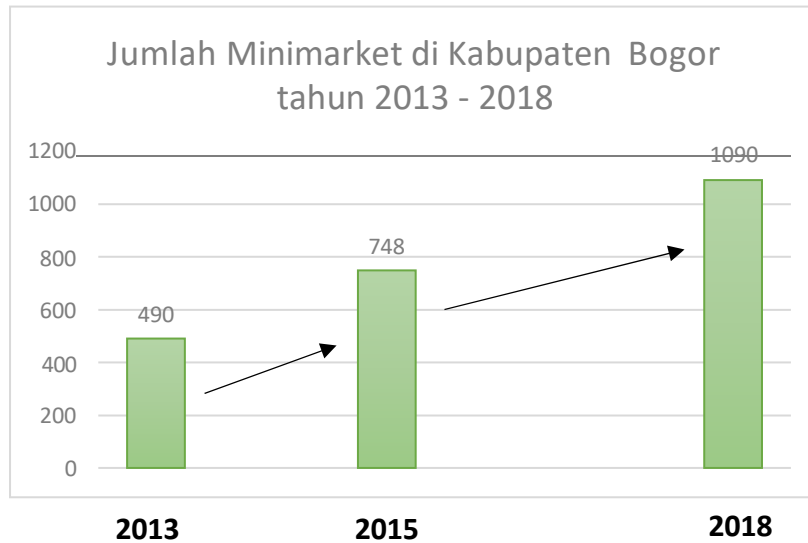
Peluang bisnis di Bogor sendiri cukup menjanjikan karena Bogor sudah terkenal dengan kulinernya, wisata alam maupun buaatannya, serta banyaknya turis turis yang berkunjung ke Bogor sehingga membuatnya banyak penginapan seperti hotel-hotel tersedia di Bogor. Bogor juga termasuk salah satu kota dengan jumlah penduduk yang banyak.

Tabel 1.1 Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Bogor Atas Harga Dasar Konstan (Tahun 2014 – 2018)

No	Sektor Industri	Rp (Milyar)					Total
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	PDRB Kabupaten dengan Migas	151.280.510	168.095.240	184.683.585	201.926.156	221.547.453	927.532.944
2	PDRB Kabupaten tanpa Migas	151.279.594	168.094.359	184.682.659	201.925.094	221.546.339	927.528.045
3	Industri Pengolahan	83.230.914	91.996.972	99.942.025	108.431.590	117.985.635	501.587.136
4	Perdagangan Besar dan Eceran	20.162.556	21.876.380	24.176.463	26.829.290	29.721.902	122.766.591
5	Konstruksi	13.856.124	15.468.888	17.628.294	19.390.090	22.010.223	88.353.619
6	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	8.155.490	9.089.756	9.952.838	10.664.303	11.407.655	49.270.042

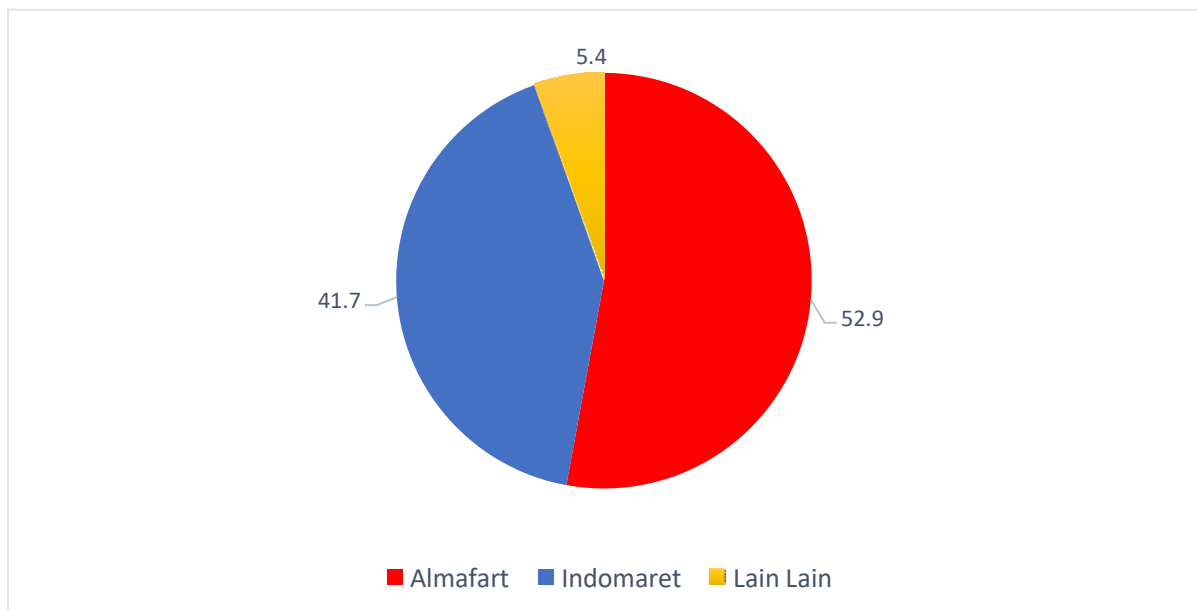
Sumber (data sekunder): Badan Pusat Statistik Bogor, 2018.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa peluang bisnis ritel di Bogor sudah cukup menjanjikan mengingat perdagangan besar dan eceran menempati urutan ke empat dari beberapa sektor industri. Sebuah minimarket sebenarnya adalah semacam "toko kelontong" atau yang menjual segala macam barang dan makanan, perbedaannya disini biasanya minimarket menerapkan sebuah sistem mesin kasir *point of sale* untuk penjualannya, namun tidak selengkap dan sebesar sebuah supermarket. Berbeda dengan toko kelontong, minimarket menerapkan sistem swalayan, dimana pembeli mengambil sendiri barang yang ia butuhkan dari rak-rak minimarket dan membayarnya di meja mesin kasir. Sistem ini juga membantu agar pembeli tidak berhutang. Minimarket yang ada di Indonesia adalah Alfamart, Indomaret, Ceriamart, Circle K, dan masih banyak lainnya.



Sumber (data sekunder): www.pikiran-rakyat.com, 2019.

Gambar 1.2 Jumlah Minimarket di Kabupaten Bogor tahun 2013-2018



Sumber (data sekunder): www.topbrand-award.com, 2018.

Gambar 1.3 Persentase Minimarket di Indonesia tahun 2018

Berdasarkan gambar 1.2, jumlah minimarket di kota Bogor selalu mengalami peningkatan dari tahun 2013 – 2018. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis ritel sektor minimarket ini cukup menjanjikan, tetapi apabila dilihat pada gambar 1.3, pada sektor minimarket rata-rata sekarang ini telah di dominasi oleh Alfamart, dan Indomaret.

Berdasarkan gambar 1.3, disini terdapat 3 pesaing utama pada Toko Umat, yaitu yang pertama adalah pesaing langsung (*direct competitor*) adalah pesaing langsung atau pemain yang bersaing *head to head* dengan produk yang sejenis. Contoh umumnya seperti indomie dan mie sedap yang sama-sama memasarkan produk mie instant, hanya saja mereka memiliki strategi pemasaran yang berbeda. Indomie berani menjual dengan harga lebih tinggi, sedangkan mie sedap memilih segmen menengah ke bawah dengan menentukan harga jual yang lebih terjangkau. Pada hal ini, contoh pesaing utama Toko Umat yaitu 212 mart, SB mart, dan minimarket lain yang berbasis komunitas.

Kedua, pesaing tidak langsung (*indirect competitor*) yang termasuk dalam kategori ini adalah mereka yang memiliki produk yang berbeda dengan kita namun bisa menjadi alternatif sebagai produk pengganti. Contohnya saja seperti persaingan antara sabun detergent dan sabun cair. Ketika konsumen tak menemukan sabun detergent yang biasa mereka gunakan, maka tidak menutup kemungkinan bila konsumen anda akan berpaling ke sabun cair sebagai alternatif pengganti produk anda yang kosong. Pada hal ini Alfamart dan Indomaret adalah pesaing tidak langsung, sama-sama menjual produk yang sama, tetapi pasar yang dia tuju berbeda, lalu bedanya adalah Alfamart dan Indomaret tidak spesifik untuk yang hanya berbasis komunitas saja, tetapi untuk umum.

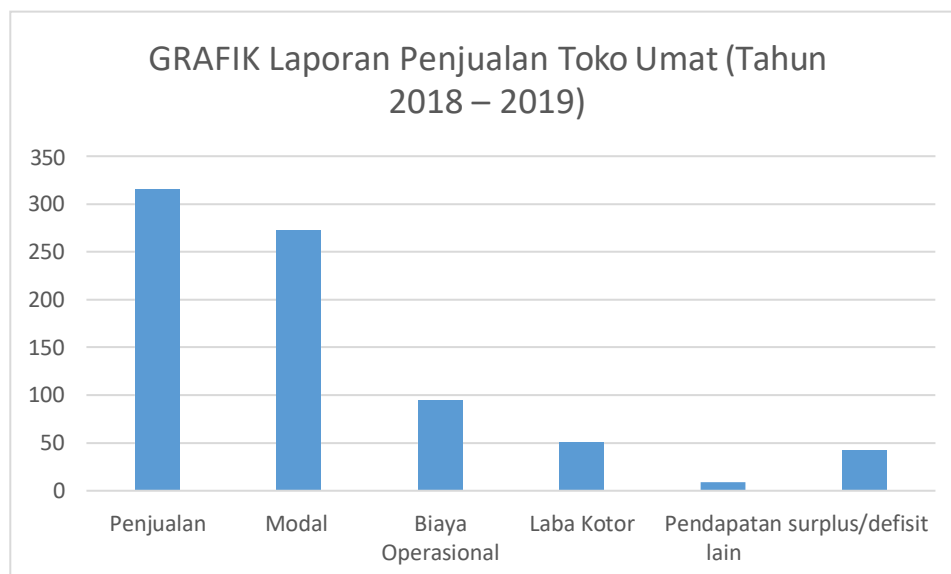
Ketiga, bersaing dengan mitra bisnis (*partner competitor*). Bermitra dengan perusahaan lain untuk memperkenalkan produk kita ke jangkauan pasar yang lebih luas, menjadi salah satu alternatif yang bisa kita pilih. Akan tetapi, sebagai pelaku usaha anda harus tetap mengutamakan tujuan awal anda yaitu mendongkrak nama brand produk anda. Persaingan antar ritel pada gilirannya akan mendorong seluruh perilaku bisnis di dalam industri ritel untuk selalu berupaya menemukan cara-cara yang mampu secara efektif memperkuat keunggulan bersaing perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan ritel. Kegiatan pemasaran, minimarket harus menetapkan konsep pemasarannya, karena konsep pemasaran yang digunakan dalam pemasaran menentukan tujuan-tujuan dari pemasaran itu sendiri.

Perkembangannya pada saat ini, ada mini market yang tidak hanya mencari keuntungan saja, tetapi ada aspek ketuhanan dan berbasis komunitas. Dalam hal ini ada minimarket yang tidak menjual barang-barang yang haram dalam ajaran Al-Qur'an seperti, minuman keras, rokok, alat kontrasepsi, dan lain-lain. Salah satunya yaitu adalah minimarket Toko Umat. Minimarket Toko Umat di kelola oleh sebuah lembaga bernama KOPPRINDO (Koperasi Putra dan Putri Indonesia). Minimarket Toko Umat ini beroperasi setiap hari dari jam 06.00 – 21.00. Toko Umat baru berdiri kurang lebih 2,5 tahun yang lalu tepatnya tanggal 17 agustus 2017 untuk yang pertama di daerah Bangbarung, Bogor. Tetapi sekarang ini sudah berpindah cabang di daerah Tanah Sareal Bogor dan di Mampang Depok. Berikut terdapat data penjualan Toko Umat Cabang Tanah Sareal Bogor tahun 2018 – 2019:

Tabel 1.2 Laporan Penjualan Toko Umat (Tahun 2018 – 2019)

No	Bulan	Penjualan (Rp)	Modal (Rp)	Biaya Operasional (SDM, Listrik, Transport, Plastik, dll) (Rp)	Laba Kotor (Rp)	Pendapatan Lain (Rp)	Surplus/Defisit (Rp)
1	Nov 2018	30.465.100	27.218.175	7.760.510	(-4.513.585)	234.000	(-4.279.585)
2	Des 2018	39.709.700	33.148.924	7.809.496	(-1.248.720)	40.000	(-1.208.720)
3	Jan 2019	34.248.000	29.254.887	13.620.490	(-8.627.377)	2.798.800	(-5.828.577)
4	Feb 2019	31.826.300	26.995.579	12.691.449	(-7.860.728)	1.200.000	(-6.660.728)
5	Mar 2019	33.849.200	28.447.689	11.553.624	(-6.152.113)	2.371.800	(-3.780.313)
6	Apr 2019	26.892.300	22.553.017	10.658.329	(-6.319.046)	558.000	(-5.761.046)
7	Mei 2019	49.243.200	43.363.806	11.401.848	(-5.522.454)	98.200	(-5.424.254)
8	Juni 2019	37.754.300	33.328.120	9.242.758	(-4.816.758)	323.500	(-4.493.078)
9	July 2019	32.160.900	27.793.192	10.256.923	(-5.889.923)	1.425.000	(-4.464.923)
Total		316.149.000	272.109.389	94.995.427	(-50.950.704)	9.049.300	(-41.901.404)

Sumber (data sekunder): Data penjualan Toko Umat, 2019.



Gambar 1.4 Grafik Laporan Penjualan Toko Umat Tahun 2018 – 2019.

Berdasarkan data di atas, bisa dilihat bahwa labar kotor diperoleh dari (penjualan – modal) - biaya operasional, lalu untuk menghitung surplus/defisit laba kotor ditambah dengan pendapatan lain. Tabel 1.2 menunjukkan bahwa toko umat mengalami kerugian yang hampir terjadi tiap bulan karena tidak bisa menutup biaya-biaya *overhead* yang dikeluarkan toko umat. Seperti biaya sewa gedung, energi listrik, gaji karyawan, ATK (alat tulis kantor) dan Kebersihan.

Jadi, hal ini perlu dilakukan analisis strategi baik itu internal maupun eksternal, bahkan alternatif strategi yang cocok guna mampu bersaing dengan Alfamart (*market leader*), dan Indomaret (*market challenger*) serta meminimalisir kerugian yang didapat. Oleh sebab itu dari latar belakang penelitian ini penulis tertarik mengambil judul “ANALISIS STRATEGI PEMASARAN RITEL BERBASIS KOMUNITAS (STUDI KASUS: TOKO UMAT CABANG TANAH SAREAL, BOGOR)”.

1.2 Maksud Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Penjualan Toko Umat yang fluktuasi pada tahun 2018-2019.
2. Alfamart dan Indomaret merupakan kompetitor utama dalam industri ini yang mengakibatkan tingkat persaingan semakin tinggi.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, maka perumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana analisis eksternal (peluang dan ancaman) pada Toko Umat?
2. Bagaimana analisis internal (kekuatan dan kelemahan) pada Toko Umat?
3. Bagaimana alternatif strategi yang tepat untuk ritel berbasis komunitas pada Toko Umat?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan identifikasi masalah pada Toko Umat Cabang Tanah Sareal Bogor sebagai bahan dalam menyusun skripsi. Adapun penelitian ini juga dimaksud sebagai upaya untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu yang dimiliki penulis agar memperoleh solusi yang terbaik dalam memecahkan masalah.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana analisis internal (kekuatan dan kelemahan) pada Toko Umat?
2. Untuk mengetahui bagaimana analisis eksternal (peluang dan ancaman) pada Toko Umat?
3. Untuk mengetahui bagaimana strategi yang tepat untuk ritel berbasis komunitas pada Toko Umat?

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, diharapkan akan bermanfaat bagi penulis dan perusahaan selaku objek penelitian. Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan ilmiah dan pengalaman terutama mengenai strategi pemasaran ritel berbasis komunitas dan juga agar penulis mendapatkan informasi yang berguna untuk dijadikan referensi dalam penulisan makalah.

2. Kegunaan Praktik

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang positif serta bahan evaluasi bagi Toko Umat dalam melakukan kegiatan usahanya dan sebagai bahan literatur bagi peneliti lain yang ingin membahas permasalahan yang sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

2.1.1 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran secara umum adalah proses menganalisis, merencanakan, mengatur, dan mengelola program yang mencakup pengkonsepan, penetapan harga, promosi dan distribusi dari produk, jasa dan gagasan yang dirancang untuk menciptakan dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. (Suparyanto & Rosad, 2015)

Menurut William J (2012), mengemukakan bahwa pemasaran adalah sesuatu yang meliputi seluruh sistem yang berhubungan dengan tujuan untuk merencanakan dan menentukan harga sampai dengan mempromosikannya dan mendistribusikan barang dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan pembeli aktual dan potensial. Menurut Kotler dan Armstrong (2012), "*Marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return*", artinya menyatakan bahwa pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan. Berdasarkan definisi – definisi di atas manajemen pemasaran adalah suatu sistem yang dirancang total untuk menganalisis, merencanakan, mengkoordinasikan program pemasaran yang dapat menguntungkan perusahaan, agar dapat memuaskan sasaran pasar dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.2 Ruang Lingkup Pemasaran

Ruang lingkup pemasaran menurut William (2012) diantaranya:

1. Organisasi

Pemasaran organisasi ditujukan untuk menaikkan nama dan citra organisasinya di mata masyarakat umum. Tugas suatu organisasi adalah untuk mengatur kegiatan dengan baik, manajer juga harus menentukan komposisi struktur organisasinya. Organisasi juga bertanggung jawab pada : perencanaan dan perdagangan barang, periklanan, riset pemasaran, analisis dan pengawasan penjualan, perencanaan saluran, teritorial dan kuota, pengawasan persediaan, penjadwalan produksi, serta distribusi.

2. Pasar

Adalah orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk berbelanja dan kemauan untuk membelanjakannya atau suatu tempat yang dianggap mempunyai nilai jual yang tinggi akan berusaha untuk memasarkan tempatnya.

Pada pokoknya pasar di kelompokkan menjadi 4 golongan yaitu :

- a) Pasar konsumen:
Sekelompok pembeli yang membeli barang untuk dikonsumsi dan barang yang dibeli adalah barang konsumsi.
 - b) Pasar Industri:
Pasar yang terdiri atas individu dan lembaga yang membeli barang-barang untuk dipakai lagi baik secara langsung maupun tidak langsung dan barang yang dibeli adalah barang industri.
 - c) Pasar Penjual:
suatu pasar yang terdiri atas individu dan organisasi yang membeli barang dengan maksud dijual atau disewakan lagi agar mendapat laba.
 - d) Pasar Pemerintah:
pasar dimana terdapat lembaga – lembaga pemerintahan, seperti: departemen-departemen, direktorat, kantor dinas, dll.
3. Produk
Produk yang dimaksud disini adalah semua barang dan jasa yang dihasilkan atau diproduksi oleh suatu perusahaan dan kemudian memasarkannya.
 4. Saluran Distribusi
Saluran yang digunakan produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri.
 5. Penentuan Harga
Ada dua pendekatan pokok dalam penentuan harga jual yaitu: pendekatan biaya dan pendekatan pasar atau persaingan.

Menurut Abraham (2013) ruang lingkup pemasaran mencakup seluruh falsafat, konsep, tugas, dan proses manajemen pemasaran. Pada umumnya ruang lingkup manajemen pemasaran meliputi:

1. Falsafah manajemen pemasaran yang mencakup konsep dan proses pemasaran serta tugas-tugas manajemen pemasaran.
2. Faktor lingkungan pemasaran merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan pimpinan perusahaan.
3. Analisis pasar yang mencakup ciri-ciri dari masing-masing jenis pasar, analisis produk, analisis produk, analisis konsumen, analisis persaingan dan analisis kesempatan pasar.
4. Pemilihan sasaran (*target*) pasar, yang mencakup dimensi pasar konsumen, perilaku konsumen, segmentasi pasar dan kriteria yang digunakan, peramalan potensi sasaran pasar dan penentuan wilayah pasar/penjualan.
5. Kebijakan dan strategi produk, yang mencakup strategi, pengembangan produk, strategi produk baru, startegi lini produk, dan strategi acuan produk (*product mix*).

6. Kebijakan dan strategi penyaluran, yang mencakup strategi penyaluran distribusi dan strategi distribusi fisik.
7. Organisasi pemasaran, yang mencakup tujuan perusahaan dan tujuan bidang pemasaran, struktur organisasi pemasaran, proses dan iklim perilaku organisasi pemasaran.

Menurut Kotler (2012) ruang lingkup manajemen pemasaran di bagi menjadi beberapa bagian :

1. Lingkungan pasar
Merupakan tempat yang menjadi transaksi keseluruhan antara penjual dan pembeli.
2. Lingkungan organisasi
Merupakan lingkungan terdekat dari suatu produk, seperti kantor, departemen, divisi, dan saluran-saluran perusahaan.
3. Lingkungan makro
Merupakan tempat yang terdiri atas kekuatan-kekuatan dan lembaga yang mempunyai hubungan dan mempengaruhi transaksi antara perusahaan dan pasarnya.
4. Lingkungan ekstra
Merupakan lingkungan yang sulit diperhitungkan oleh perusahaan.

Berdasarkan teori para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup manajemen pemasaran terdiri dari pelaku pemasaran, falsafat, konsep, tugas, proses manajemen pemasaran, dan lingkungan pemasaran.

2.1.3 Strategi Pemasaran

Pemasaran merupakan dimensi pusat dari seluruh kegiatan perusahaan. Perusahaan memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merepresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Hansen dan Smith menjelaskan bahwa perencanaan strategik melibatkan pilihan-pilihan sumber daya yang beresiko dan pertukaran yang mengorbankan kesempatan (David, 2015).

Pengertian Strategi Pemasaran menurut Assauri (2013) yaitu: Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

Menurut Cravens dan Piercy (2013) menyatakan bahwa, strategi pemasaran merupakan proses *market-driven* dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kebutuhan untuk menawarkan *superior customer value*. Dalam hal ini, strategi pemasaran menghubungkan

organisasi dengan lingkungan serta memandang pemasaran sebagai suatu fungsi yang memiliki tanggung jawab melebihi fungsi lain dalam keseluruhan aktivitas bisnis.

Berdasarkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran merupakan tindakan dasar yang mengarah kepada kegiatan atau usaha pemasaran, dalam kondisi persaingan lingkungan yang selalu berubah agar mencapai tujuan yang diharapkan.

2.2 Proses Manajemen Strategi

Menurut Ismail (2012), proses manajemen strategies adalah sebuah proses yang menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengolah input yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman). Melalui pengolahan input tersebut, perusahaan akan dapat merumuskan misi dan visi perusahaan.

Proses perencanaan manajemen strategi terdiri dari 5 langkah:

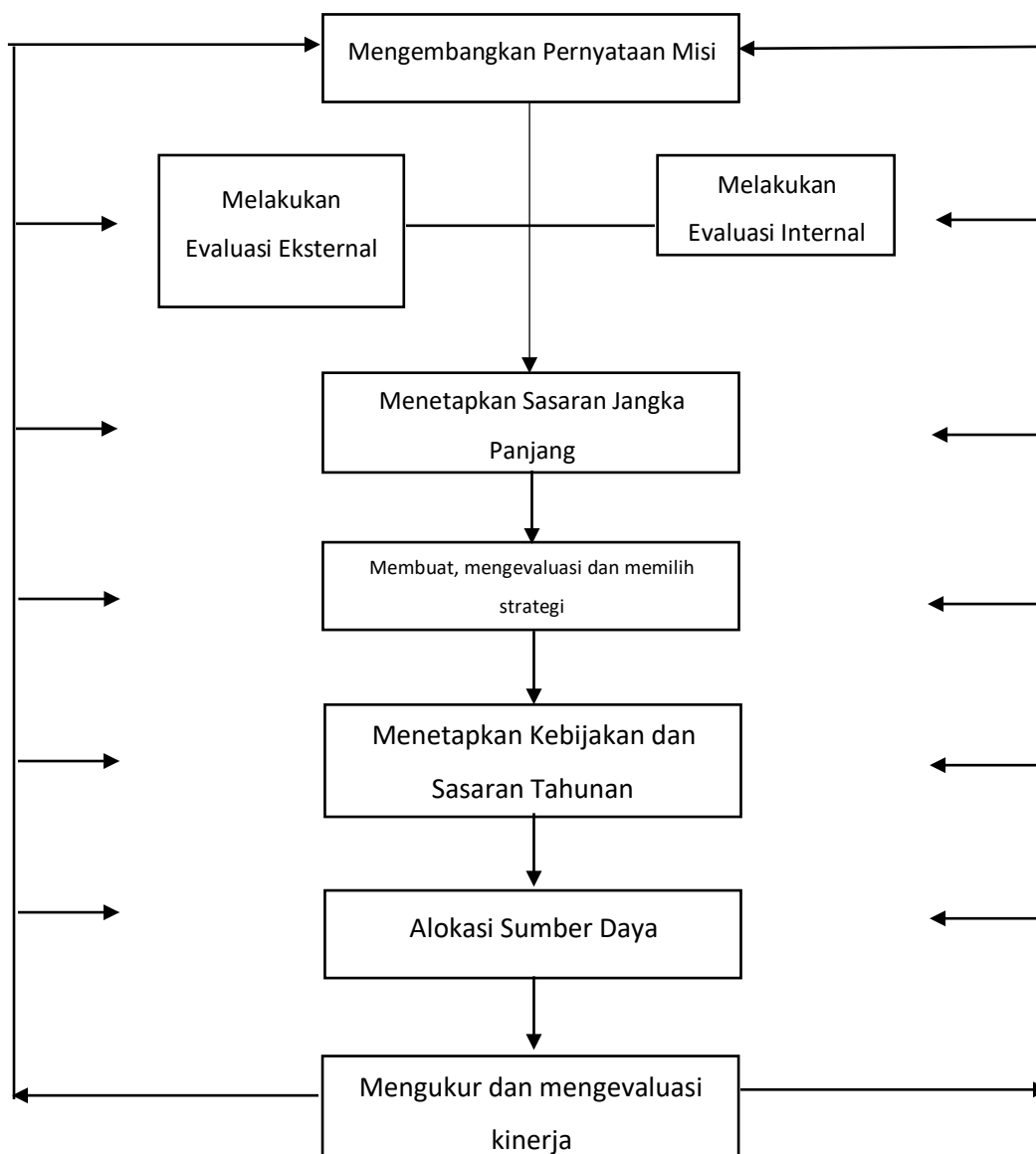
- a. Pilih misi, goals, misi utama dan tujuan utama perusahaan.
- b. Menganalisis lingkungan yang kompetitif eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
- c. Menganalisis lingkungan operasi internal yang tipe organisasi untuk diidentifikasi *strength* dan *weakness* organisasi.
- d. Pilih strategi yang membangun *strength* organisasi dan memperbaiki *weakness* dalam rangka untuk mengambil keuntungan dari *opportunities* eksternal dan melawan ancaman eksternal. Strategi ini harus konsisten dengan misi dan tujuan utama terhadap organisasi.
- e. Lalu menerapkan strategi.

Sedangkan David (2016) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Formulasi Strategik
Mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, serta menciptakan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. Implementasi Strategi
Memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan, dalam tahapan ini disebut dengan tahapan aksi dari manajemen strategik, dimana perusahaan mengimplementasikan dan mengembangkan strategi-strategi yang ada, dan manajer mengubah strategi yang diformulasikan kedalam tindakan.

3. Evaluasi Strategi

Tahapan final dalam manajemen strategi. Tahapan ini membantu manajer untuk mengetahui strategi yang tidak bekerja dengan baik, sehingga dapat mengevaluasi dan mengetahui cara yang tepat dalam menjalankan semua strategi untuk dimasa yang akan datang yang senantiasa berubah-ubah.



Sumber: David, Fred. R, 2017.

Gambar 2.1 Evaluasi Strategi

Berdasarkan pendapat para ahli di atas proses manajemen strategi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok. Dari penjelasan di atas formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi merupakan aktivitas yang terjadi pada level hierarki di dalam organisasi yang besar, perusahaan, unit divisi atau strategis, dan fungsional.

2.3 Analisis Strategi Pemasaran

2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik diluar maupun didalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antar sumber daya dengan perusahaan (Freed R. David, 2015).

2.3.1.1 Analisis Lingkungan Makro

Analisis yang digunakan dalam menganalisis faktor eksternal dalam lingkungan perusahaan yaitu menggunakan analisis STEPLE. Analisis STEPLE merupakan analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang diakibatkan oleh lingkungan umum perusahaan. Menurut Ismail Solihin (2012), analisis STEPLE yaitu :

1. Sosial Demografi

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada.

2. Teknologi (*Technological*)

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif.

3. Ekonomi (*Economics*)

Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari customer dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan

4. Lingkungan (*Environmental*)

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembelian.

5. Politik (*Political*)

Faktor politik seperti kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku dan aturan formal atau informal dilingkungan perusahaan.

6. Legal

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang

2.3.1.2 Analisis Lingkungan Industri (Mikro)

Struktur perekonomian sekarang telah menempatkan setiap perusahaan kedalam situasi persaingan yang sengit. Sehingga mau tidak mau setiap perusahaan harus bersaing dengan kompetitor didalam industri agar tetap bisa bertahan. Lebih lanjut lagi, tekanan persaingan ini telah mendorong setiap pelaku untuk mengerahkan segala macam upaya agar mampu menjadi yang terdepan didalam industrinya.

Analisis pada lingkungan industri perlu diketahui oleh perusahaan. Analisis ini berguna untuk mengetahui lingkungan persaingan perusahaan dalam melakukan strategi pemasarannya. Analisis lingkungan industri yang digunakan yaitu

menggunakan lima kekuatan persaingan dalam industri, David (2016) dalam buku manajemen strategik mengatakan bahwa model lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces Model*), yaitu sebagai berikut:

1. Ancaman masuknya pendatang baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, maka intensitas persaingan akan semakin meningkat. Hal ini tidak menguntungkan karena biasanya pesaing baru akan lebih bergairah untuk bersaing dengan perusahaan yang sudah mapan. Ada 6 sumber utama yang masuk, yaitu sebagai berikut :

 - a. Skala ekonomi (*economics of scale*) menggambarkan turunannya biaya satuan produksi dalam volume yang besar.
 - b. Differensiasi produk (*product differentiation*), yaitu differensiasi secara fisik atau karakteristik persepsi suatu produk dimata konsumen.
 - c. Kebutuhan modal (*capital requirement*), yaitu kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya keuangan yang besar dalam industri sehingga dapat dipergunakan sebagai modal bersaing.
 - d. Biaya beralih pemasok (*switching cost*), yaitu biaya satu kali yang harus dikeluarkan pembeli jika berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.
 - e. Biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala (*cost disadvantages independent of scale*), yaitu faktor keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan yang sudah mapan sehingga tidak ditiru oleh pendatang lain.
 - f. Kebijakan pemerintah dapat menjadi penghalang atau mempermudah masuknya industri baru dengan peraturan-peraturan baru.
2. Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada

Persaingan antar industri terjadi karena adanya tekanan atau peluang untuk memperbaiki posisi. Apabila ada gerakan dari suatu perusahaan, pesaing-pesaingnya akan melakukan reaksi untuk menandinginya.
3. Tekanan Produk Pengganti

Eksekutif yang dinamis selalu berusaha mencari produk pengganti, yaitu mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri.
4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Perusahaan pasti berupaya untuk menghasilkan laba melalui modal yang di investasikannya sementara konsumen ingin mendapatkan produk dengan harga yang serendah mungkin dimana industri menghasilkan tingkat laba terendah yang dapat diterima dari modal yang dihasilkannya. Daya tawar pembeli akan semakin tinggi apabila produk yang ingin dibeli adalah produk yang tidak terdifferensiasi. Untuk menghindari laba yang diterima terlalu rendah, maka perusahaan dapat melakukan antisipasi dengan cara memberikan garansi produk atau pelayanan khusus. Pembeli dapat memiliki daya tawar yang tinggi dalam kondisi berikut:

- a. Pembeli dapat dengan mudah beralih ke merek lain
 - b. Pembeli memiliki tempat yang penting bagi perusahaan
 - c. Perusahaan mengalami masalah menurunnya permintaan konsumen
 - d. Pembeli memiliki informasi tentang produk, harga, dan biaya perusahaan
 - e. Pembeli memiliki kendali apa dan kapan mereka dapat membeli produk
5. Kekuatan tawar menawar pemasok
Perusahaan harus berhati-hati menghadapi ancaman pemasok, sering menaikkan harga atau menurunkan mutu produk yang diperlukan perusahaan. Pemasok kuat apabila:
- a. Pemasok dikuasai oleh beberapa perusahaan tertentu (biasanya perusahaan besar atau konglomerat)
 - b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti, sehingga tidak ada pilihan bagi industri.
 - c. Produk pemasok merupakan aplikasi penting bagi bisnis pembeli.

2.3.1.3 Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2012) matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor faktor eksternal perusahaan, Data-data eksternal dikumpulkan untuk mengevaluasi hal hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada serta data eksternal lainnya. Langkah-langkah tahapan kerja EFE Matriks sebagai berikut :

- a. Buat daftar *critical success factors* (CSF) untuk aspek eksternal yang mencakup faktor-faktor *opportunities* (Peluang) dan *threats* (Ancaman) perusahaan.
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari CSF tadi dengan skala yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting)
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat -1), lemah (peringkat -2), kuat (peringkat -3), atau sangat kuat (peringkat -4)
- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan skor CSF.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 2.1 Contoh Tabel penyusunan Matriks EFE

No	Faktor – faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1				
2				
3				
4				
5				
	Ancaman			
1				
2				
3				
4				
5				
	Total			

Sumber : David, 2012.

2.3.2 Analisis Lingkungan Internal

David (2012) mengatakan bahwa analisis lingkungan internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi tentang operasi perusahaan. Analisis internal berguna untuk mengetahui aspek kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor – faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factors*).

Tujuan analisa lingkungan internal adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan. Analisa internal menurut *Porter* yang dikenal dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang.

Menurut David (2012) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan, yaitu :

1. Manajemen

Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pemasaran
Pemasaran dapat diidentifikasi sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa.
3. Keuangan dan Akuntansi
Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.
4. Produksi atau Operasi
Fungsi produksi atau operasi yaitu suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain.
5. Penelitian dan Pengembangan
Banyak perusahaan saat ini tidak memiliki divisi pengembangan dan penelitian. Tetapi banyak perusahaan lain bergantung pada aktivitas penelitian dan pengembangan yang berhasil untuk tetap bertahan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi penelitian dan pengembangan yang kuat.
6. Sistem Informasi Manajemen
Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Informasi merupakan bata permata bagi organisasi. Informasi merepresentasikan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif.

2.3.2.1 Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2012) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan dari beberapa fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi. Tahapan kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu:

- a. Buat daftar faktor-faktor internal utama. Daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahannya
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat -1), lemah (peringkat -2), kuat (peringkat -3), atau sangat kuat (peringkat -4)
- d. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.

- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Tabel 2.2 Contoh Tabel penyusunan Matriks IFE

No	Faktor – faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1				
2				
3				
4				
5				
	Kelemahan			
1				
2				
3				
4				
5				
	Total			

Sumber : David, 2012.

2.4 Analisis Situasi

2.4.1 Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) menurut David (2015), merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Kekuatan (*Strength*)
 - a. Pengalaman dan pandangan industri yang mendalam
 - b. Desainer produk yang kreatif tetapi praktis
 - c. Penggunaan model bisnis yang sangat efisien dan fleksibel dengan memanfaatkan penjualan dan distribusi pelanggan langsung.
2. Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a. Ketergantungan terhadap modal luar yang diperlukan untuk menumbuhkan bisnis.
 - b. Kurangnya pengecer yang dapat bekerja tatap muka dengan pelanggan untuk menghasilkan kesadaran merek dan produk.
 - c. Kesulitan mengembangkan kesadaran merek (*brand awareness*) sebagai perusahaan yang baru berdiri.
3. Peluang (*Opportunities*)
 - a. Partisipasi dalam industri yang sedang tumbuh
 - b. Penurunan biaya produk melalui skala keekonomisan
 - c. Kemampuan untuk mendongkrak usaha pemasaran peserta industri

lain untuk membantu menumbuhkan pasar umum.

4. Ancaman (*Threats*)

- a. Persaingan masa depan/potensial dari peserta pasar yang sudah cukup mapan
- b. Penurunan ekonomi yang bisa memberi dampak negatif pada pengeluaran orang dari pendapatan bebas untuk produk kebugaran/rekreasional
- c. Peluncuran hasil studi yang mempertanyakan keamanan berseluncur atau ketidakmampuan kita mencegah trauma besar yang diakibatkan berseluncur

Tabel 2.3 Matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO Ciptakan strategi – strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi – strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST Ciptakan strategi – strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi – strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David, 2015.

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.4.2 Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David, (2015) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar di bawah ini:

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

Kuat (4,00-3,00) 4,0	Rata-rata (3,00-2,99) 3,0	Lemah (2,99-1,00) 2,0	1,0
3,0 Sedang (3,00-2,99)	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build Tinggi</i>	III <i>Hold and Maintain</i>
2,0 Rendah (2,99-1,00)	IV <i>Growth and Build</i>	(3,00-3,00) VI <i>Hold and Maintain</i>	VII <i>Harvest or Divest</i>
1,0	VIII <i>Hold and Maintain</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>	

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

Sumber : Fred R. David, 2015.

Gambar 2.3 Penyusunan Matriks IE

Berdasarkan Matriks IE di atas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu:

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah

berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*).

2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0- 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi.

2.4.3 Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*)

Menurut David, (2012) pada analisis QSPM ini, bebarapa alternatif strategi dilakukan evaluasi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang sebelumnya sudah diidentifikasi. Dalam hal ini, seorang pengusaha harus bisa menentukan strategi yang baik yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

QSPM juga berguna sebagai penentuan strategi yang sudah diidentifikasi daya tarik relatifnya berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. QSPM juga mempunyai keistimewaan yang mana rangkaian strateginya dapat dilihat dan diamati secara berurutan berdasarkan hasil nilai TAS (*Total Attractive Scores*) serta keistimewaan yang lain berupa penyusun atau peneliti dapat memasukkan terobosan strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal yang sesuai dalam proses pengambilan keputusan. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot

ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.

3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score—AS*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat.
5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score—TAS*) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut.
6. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores—STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.

Tabel 2.4 Contoh Tabel Penyusunan Matriks QSPM

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor – faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1.					
2.					
Ancaman					
1.					
2.					
Kekuatan					
1.					
2.					
Kelemahan					
1.					
2.					

Sumber : Fred R. David, 2012.

2.5 Ritel

2.5.1 Definisi Ritel

Menurut Philip Kotler (2012) retailing adalah meliputi seluruh aktivitas yang melibatkan barang dan jasa yang langsung pada konsumen yang olehnya digunakan untuk kepentingan pribadi dan non bisnis. Sedangkan pengecer adalah setiap organisasi atau lembaga usaha atau bisnis yang volume penjualannya terutama berasal dari usaha eceran. Para paritel berusaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen pada tempat, waktu, dan harga yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Ritel juga menyediakan pasar bagi produsen untuk menjual produk mereka. Maka ritel merupakan kegiatan terakhir dalam jalur distribusi yang menghubungkan produsen ke konsumen.

Menurut Gilbert (2013) retail merupakan semua usaha bisnis yang dengan secara langsung mengarahkan kemampuan pemasarannya untuk dapat memuaskan konsumen akhir itu dengan berdasarkan organisasi penjualan barang serta jasa ialah sebagai inti dari distribusi. Sedangkan Menurut Utami (2014), usaha ritel sebagai semua kegiatan yang terkait dalam aktivitas penjualan dan menambah nilai barang atau jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan penggunaan bisnis.

Berdasarkan ketiga pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa retailing adalah suatu rangkaian aktifitas bisnis dalam rangka untuk memasarkan barang dan jasa untuk menambah nilai guna dari barang dan jasa yang dijual kepada konsumen untuk keperluan pribadi atau rumah tangga.

2.5.2 Karakteristik Ritel

Terdapat tiga karakteristik *retailing*, diantaranya sebagai berikut:

- 1) *Small Average Sale*, yaitu tingkat penjualan pada retailing tersebut relatif kecil dikarenakan memang target konsumen merupakan konsumen akhir yang membeli dalam jumlah sedikit.
- 2) *Impulse Purchases*, pembelian yang terjadi pada retailing sebagian besar merupakan pembelian yang tidak direncanakan. Disinilah letak kunci dari manajemen pengecer untuk menarik penjualan dengan melakukan strategi yang dapat mendorong tingkat pembelian tidak terencana.
- 3) *Popularity of Stores*, keberhasilan dari suatu bisnis retailing sangat tergantung dari popularitas toko atau perusahaan. Semakin populer maka tingkat kunjungan akan tinggi pula yang akan meningkatkan penjualan.

2.5.3 Macam – macam ritel

Macam – macam gerai ritel bisnis eceran atau retail dapat dibedakan dalam dua bentuk, yaitu ritel dengan toko dan non-toko. Retail dengan toko atau toko eceran memiliki bermacam-macam bentuk, diantaranya adalah:

1. *Minimarket* : yang menjual segala macam barang dan makanan, perbedaannya disini biasanya minimarket menerapkan sebuah sistem mesin kasir point of sale untuk penjualannya, namun tidak selengkap dan sebesar sebuah supermarket. Berbeda dengan toko kelontong, minimarket menerapkan sistem swalayan, dimana pembeli mengambil sendiri barang yang ia butuhkan dari rak-rak minimarket dan membayarnya di meja mesin kasir. Contohnya: Alfamart, dan Indomaret.
2. *Convenience Store*: Gerai ini mirip minimarket dalam hal produk yang dijual, tetapi berbeda dalam hal harga, jam buka, luas ruangan, dan lokasi. Dan lebih menitik beratkan pada kenyamanan pembeli. Ada yang buka 24 jam dengan luas ruang antara 200m hingga 450m dan berlokasi di tempat yang strategis. Contohnya: 7-Eleven, Circle K, Lawson, Indomaret Point.
3. *Specialty Store*: Sebagian masyarakat lebih menyukai belanja di toko dimana pilihan produk tersedia lengkap sehingga tidak harus mencari di toko lain. Keragaman produk disertai harga yang bervariasi dari yang terjangkau hingga premium membuat specialty store lebih unggul. Contohnya: Toko Buku, Toko Olahraga, Toko Kue, Toko Sepatu.
4. *Supermarket*: Supermarket kecil mempunyai luas antara 300m sampai 1.100m, sedangkan supermarket besar mempunyai luas ruang antara 1.100m sampai 2.300m. Toko dengan relatif besar berbiaya murah, bemarkarjin rendah, bervolume besar dan diciptakan untuk melayani berbagai kebutuhan konsumen. Contohnya: Super Indo.
5. *Departement Store*: Gerai jenis ini mempunyai ukuran luas ruang yang beraneka, mulai dari beberapa ratus m, hingga 2000m – 3000m. Toko ini mempunyai beberapa lini produk, biasanya pakaian, perabot rumah tangga,

barang-barang rumah tangga dengan masing – masing lini dioperasikan sebagai suatu *departement* yang terpisah serta dikelola oleh sebagian pembelian khusus. Contohnya: *Matahari Departement Store*, Ramayana.

6. *Hypermarket*: Hypermarket adalah toko retail yang memiliki luas 4650 m² - 18,600 m². Toko ini berbentuk bangunan berbentuk kotak yang terpisah dari bangunan lainnya dengan lahan parkir yang luas. *Hypermarket* biasanya terdiri dari satu lantai dengan atap tinggi yang terbuat dari stainless stell. Toko ini menjual berbagai barang seperti yang ada di department store dengan jumlah persediaan barang yang lebih banyak. Margin keuntungan yang diambil toko super lebih rendah. Contohnya : *Lotte Mart*.

2.6 Penelitian Sebelumnya

Untuk merencanakan strategi pemasaran pada suatu perusahaan, sudah cukup banyak penelitian yang dilakukan. Beberapa penelitian yang dilakukan, banyak terjadi perbedaan yang mungkin disebabkan dari variabel-variabel diluar penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini.

Tabel 2.5 Penelitian Sebelumnya

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian
1	Dina Srikandi Wulan Suciati / H24114093 / Analisis Strategi Pemasaran Taman Wisata Alam Pada Telaga Warna Puncak Kabupaten Bogor Jawa Barat / IPB / 2014	Metode analisis yang digunakan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), analisis SWOT, dan AHP	Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Strategi Pemasaran Taman Wisata Puncak Kabupaten Bogor, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1. Perusahaan Memiliki faktor internal (kelemahan dan kekuatan) yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran TWA adalah : (kekuatan) Telaga alami yang unik, keunikan situs budaya setempat, tingginya keanekaragaman hayati, sarana wisata alam yang sudah tersedia dan lokasi strategis. (kelemahan) Mutu SDM dilapangan rendah, tidak ada atraksi budaya, akses masuk kendaraan yang melewati jalur masuk milik pihak lain, promosi kurang optimal dan rencana pembangunan tidak sesuai kegiatan tahunan. Faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran TWA adalah : (peluang) Kerjasama stakeholder lain (travel agent dan hotel didaerah puncak), menjual kerajinan khas TWA Telaga warna, menawarkan kekhasan wisata alam, pembangunan homestay yang diminati para wisatawan dan

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian
			<p>keinginan masyarakat untuk ikut berpartisipasi. (ancaman) pencemaran lingkungan, merambahnya bangunan-bangunan liar kedalam kawasan konversi, persaingan antar tempat wisata daerah puncak dan pertikaian atau konflik pernah terjadi dengan pihak perkebunan.</p> <p>2. Berdasarkan analisis strategi yang baik dapat diterapkan pertama adalah memberikan pelatihan kepada SDM dilapangan mengenai ekowisata terpadu, kedua kerjasama dengan travel agent dengan mempromosikan kekayaan yang ada di TWA Telaga Warna, ketiga menciptakan trend wisata alam berbasis pendidikan.</p>
2	Fhebio Testyano / Analisis Strategi Pemasaran Pada PT Jungleland Asia / Universitas Pakuan / 2018	STEPLE, <i>Five-forces's Porter</i> , Manajemen, Pemasaran, Keuangan dan Produksi atau Operasi.	<p>Analisis eksternal perusahaan disimpulkan bahwa secara industri pariwisata berada pada posisi <i>growth</i> atau tumbuh 7,2% ditahun 2016. peluang terbesar adalah pola</p> <p>Kebutuhan akan wisata meningkat seiring dengan meningkatnya gaya hidup (<i>life style</i>). Sedangkan ancaman terbesar adalah bertambahnya model wisata dan retail. Dari analisis internal perusahaan diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu harga yang lebih terjangkau dari kompetitor, sedangkan kelemahannya adalah <i>Brand awareness</i> yang masih lemah dibandingkan dengan kompetitor.</p> <p>Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Menjalin kerjasama dengan <i>online shop</i>, mengoptimalkan saluran distribusi dalam penyampaian produk dan fasilitas dari produsen ke konsumen, Strategi</p> <p>WO yaitu, memperbaiki sistem keuangan, memperbaiki manajemen perencanaan, dan memperbanyak wahana, Strategi ST yaitu selalu memberikan pelayanan yang prima, dan membangun image perusahaan yang baik untuk edukasi rekreasi, dan promosi yang gencar, Strategi WT yaitu melakukan pemeliharaan wahana secara berkala.</p>

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian
3	Hendra Galuh Febrianto / Strategi Pemasaran Pada Mini Market Ahad Dalam Peningkatan Volume Penjualan / UIN Jakarta/ 2008	Metode analisis yang digunakan analisis SWOT	Penulis ini membahas strategi pemasaran apa yang di terapkan oleh minimarket Ahad dalam peningkatan volume penjualan dan menentukan kelemahan dan kekuatan menggunakan teknik analisa SWOT. Serta menganalisis pelaksanaan pemasaran di Ahad Mart ditinjau dari perspektif Ekonomi Islam.
4	Hany Setyorini / Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang) / Universitas Brawijaya / 2016	Metode analisis yang digunakan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), analisis SWOT, AHP, dan QSPM	Penulis ini mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Restoran Waroeng Steak & Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang. Dengan menggunakan matriks SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), alternatif strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan, fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan delivery order untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.
5	Faisal Hakim / Analisis Strategi Pemasaran Produk Indihome PT. Telkom Bandung / Universitas Telkom / 2017	Metode analisis yang digunakan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), analisis SWOT, dan bauran pemasaran.	Hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang dilakukan PT. Telkom Witel Bandung terhadap lingkungan pemasaran, baik lingkungan internal maupun eksternal, maka diperoleh kesimpulan bahwa : PT. Telkom Witel Bandung memiliki tiga segmen pasar target penjualan yang cukup memuaskan, dan positioning produk Indihome yaitu layanan triple play yang menggunakan strategi pemasaran more for less. Untuk bauran pemasarannya PT. Telkom Witel Bandung memiliki produk yaitu Indihome yang menggunakan fiber optik, pricing sesuai ketentuan dari direktorat consumer dengan harga yang bervariasi sesuai jenis pakatnya, promotion yang begitu

No	Penulis/Judul/ Publikasi/Tahun	Metode	Hasil Penelitian
			<p>banyak mulai out bound call hingga personal selling, pendistribusian secara langsung, people yang terdiri dari 2 garis besar yaitu karyawan organik dan non organik, tersedianya tempat yang nyaman, dan untuk proses produksinya terdapat jaringan dan sistem. Adapun setelah melakukan perhitungan EFE/IFE, analisis matriks SWOT dan diagram analisis SWOT, bahwa produk Indihome berada pada quadran I, artinya memiliki kekuatan yang cukup untuk memanfaatkan peluang, strategi yang cocok digunakan adalah strategi pertumbuhan agresif atau strategi kekuatan peluang (Strategi SO)</p>
6	<p>Ika Sari Dewi, Iwan Kesuma Sihombing, Mohd Ideal Kurniawan, Khairunnisa / Analisis Strategi Pemasaran Berbasis Marketing Mix Dan SWOT Analysis Pada Usaha Pengeringan Asam Gelugur Di Tanjung Pura Kabupaten Langkat / Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A) Volume 08, Nomor 01, 2019, 51-64 / e-ISSN: 2597-4394 / 2019</p>	<p>Analisa lingkungan internal dan eksternal, Mencari alternatif strategi dengan matrik SWOT, menentukan strategi dengan matriks QSPM</p>	<p>Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa, hasil peringkat berdasarkan QSPM adalah Memperluas pangsa pasar, Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan, Meningkatkan teknologi, Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan, Memperkuat modal melalui bekerjasama dengan orang penerima produk, Meningkatkan kualitas produk, Meningkatkan kreatifitas SDM, Meningkatkan promosi, Memperbaiki sistem manajemen.</p>

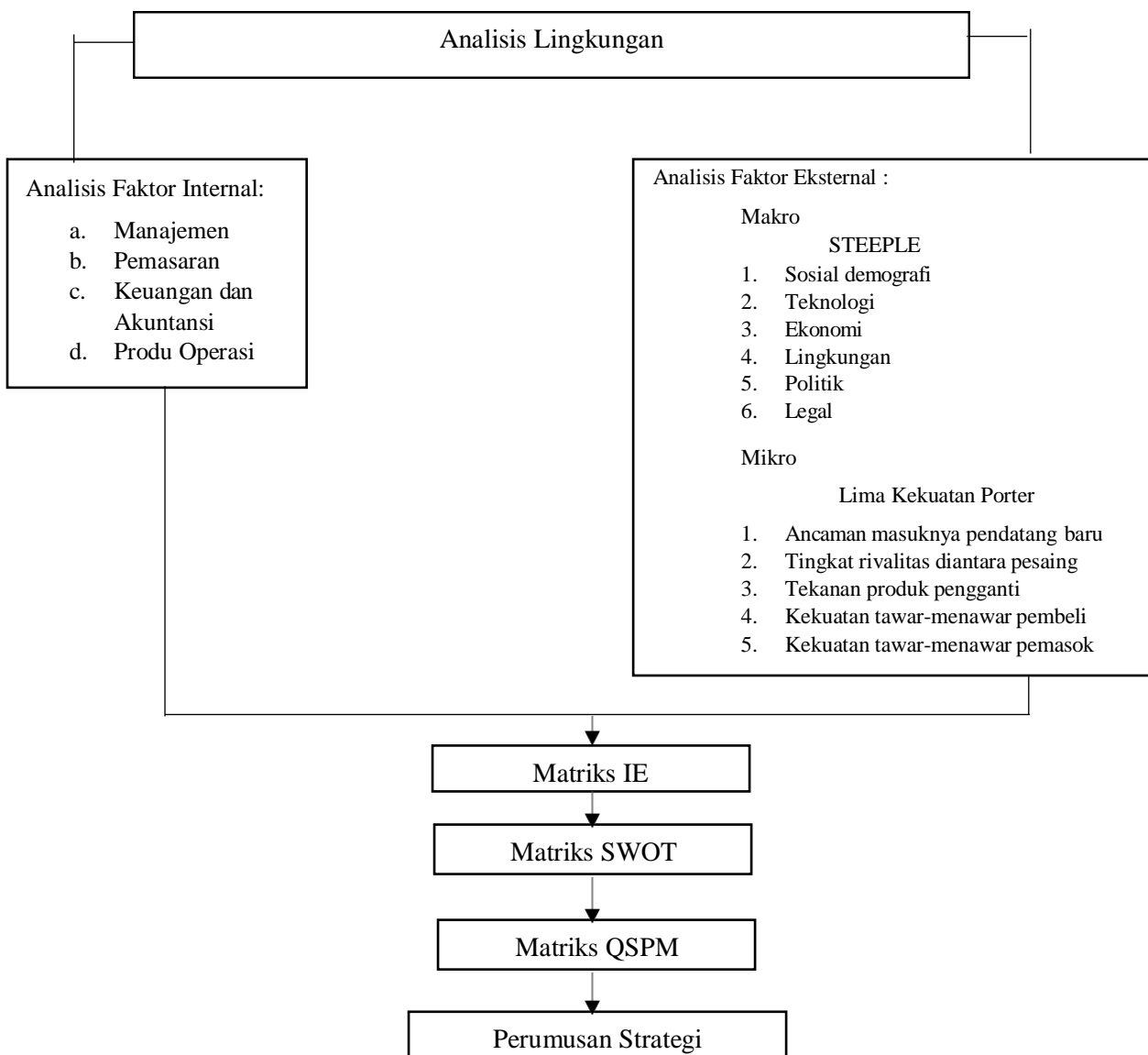
2.7 Kerangka Pemikiran

Perencanaan strategi merupakan proses perusahaan dalam menentukan strategi dalam pengambilan keputusan. Tujuan analisis perencanaan strategi adalah untuk menyusun strategi sesuai dengan misi dan visi perusahaan. Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal (Ismail Solihin, 2012).

Sementara itu, Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. (David, 2012).

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, maka tahapan alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Alternatif strategi pada Toko Umat dapat diperoleh melalui STEPLE dan menggunakan lima kekuatan persaingan dalam industri. Selanjutnya menganalisis menggunakan Marketing Mix, Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSPM untuk merumuskan alternatif strategi.

Saya selaku peneliti memilih kepada penelitian sebelumnya milik Hany Setyorini dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang), dikarenakan variabel dan metode – metode yang digunakan olehnya sama persis dengan apa yang saya gunakan pada penilitan ini yaitu metode analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), analisis SWOT, dan QSPM.



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah deskriptif (eksploratif) kualitatif. Kualitatif mengenai strategi pemasaran pada Toko Umat cabang tanah sareal Bogor. Penelitian eksploratif sendiri memiliki tujuan menggali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu.

Jadi metode deskriptif eksploratif adalah penelitian dengan pemecahan masalah yang digali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu berdasarkan fakta-fakta yang terjadi di lapangan. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran Minimarket Toko Umat.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Organization*, dalam hal ini adalah Minimarket Toko Umat terutama pada manajemen dan pemasaran.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi yang diteliti pada penelitian ini adalah pada Minimarket Toko Umat cabang Jl. K.H. Ahmad Sya'yani, Tanah Sareal, Bogor.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian. Jenis data pada penelitian ini adalah deskriptif pada pendekatan kualitatif. Data kualitatif yang mana diperoleh dari survei , penelitian ini memiliki dua jenis data :

1. Data primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari pihak yang berwenang di minimarket Toko Umat, serta divisi – divisi yang lain dengan cara wawancara langsung.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi kepustakaan, penelitian sebelumnya, literatur buku, jurnal penelitian dan media massa.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran Minimarket Toko Umat

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal (Mikro)	Sosial demografi	<ul style="list-style-type: none"> • Taraf kehidupan • Tingkat kesejahteraan • Pertumbuhan penduduk 	ordinal
		Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Cepat laju perubahan teknologi • Aplikasi teknologi dalam dunia penjualan • Perkembangan internet dan sosial media 	ordinal
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat persaingan usaha • Tingkat pertumbuhan ekonomi • Pendapatan Toko Umat 	ordinal
		Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi yang mudah di jangkau • Keputusan berlangganan • Rasa aman dan nyaman konsumen saat berbelanja 	ordinal
		Politik dan Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Aturan yang berlaku pada ritel • Organisasi Perkerja • Ketidakpastian politik mempengaruhi omset dan rencana investasi industri ritel 	ordinal
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal (Makro)	Masuknya Pesaing Baru	<ul style="list-style-type: none"> • Keuntungan yang besar pada bisnis ritel, membuat banyaknya para pebisnis menciptakan usaha yang sama • Persaingan semakin kompetitif • Harus bias beradaptasi 	ordinal
		Ancaman produk substitusi	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak atau tidaknya produk substitusi di daerah tersebut • Fungsi produk substitusi yang lebih efisien • Segemen menjadi tidak menarik 	ordinal

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal (Makro)	Kekuatan Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan yang baik dengan pemasok • Ketepatan waktu datangnya pasokan • Kualitas dan kuantitas perusahaan/produk pemasok 	ordinal
		Kekuatan Posisi Tawar Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus konsumen • Kepuasan konsumen • Kepentingan konsumen 	ordinal
		Persaingan Di Antara Perusahaan Yang Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Perang Harga • Kreatifitas dalam menarik pelanggan • Kualitas dan kuantitas produk yang diberikan 	ordinal
	Faktor Internal	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan • Pengorganisasian • Pengendalian dan pengawasan 	ordinal
		Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan, keinginan, dan permintaan • Pasar sasaran, positioning, dan segmentasi • Saluran pemasaran • Rantai pasokan • Persaingan • Lingkungan pemasaran 	ordinal
		Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan keuangan • Laba perusahaan • Arus kas perusahaan 	ordinal
		Produksi atau Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Standart pelayanan (SOP) • Kualitas Produk • Kuantitas Produk 	ordinal

Sumber (data primer): Diolah penulis, 2019.

3.5 Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penarikan sampel *non probability sampling*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *saturation sampling* (sampel jenuh), teknik sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014). Dalam hal ini metode penelitian yang digunakan adalah Pendekatan Pendekatan

Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (*Research and Development*), lalu sampel yang digunakan adalah seluruh pengurus dan pegawai dalam Minimarket Toko Umat Cabang Tanah Sareal Bogor, yaitu sebanyak 7 orang yang seluruhnya akan dijadikan responden.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara yaitu :

1. Observasi
Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas minimarket Toko Umat
2. Wawancara
Dalam hal ini penulis langsung mengadakan tanya jawab dengan pengarah tematik terhadap pihak manajemen Minimarket Toko Umat yang mengetahui secara langsung masalah-masalah yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas dalam penyusunan skripsi ini.
3. Studi Pustaka
Dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dengan mempelajari berbagai jurnal, buku, dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.7 Metode Pengolahan Data/Analisis Data

Metode pengolahan/ analisis data dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.
2. Analisis lingkungan eksternal.
Analisis lingkungan terbagi menjadi 2, yaitu:
 - a. Analisis makro mencakup:
 - i.Social/Demographic*
 - ii.Technological*
 - iii.Economics*
 - iv.Environmental*
 - v.Political*
 - vi.Legal*
 - b. Analisis mikro mencakup:
 - i. Masuknya pesaing baru
 - ii. Ancaman produk substitusi
 - iii. Kekuatan pemasok
 - iv. Kekuatan posisi tawar konsumen
 - v. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal Minimarket Toko Umat, maka diperoleh faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman Minimarket Toko Umat tersebut. Adapun faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman.

Tabel 3.2 Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1	Bogor sebagai kota wisata dan kuliner			
2	Berkembangnya Teknologi (Internet)			
3	Bisnis ritel yang dimiliki toko umat adalah berbasis komunitas			
4	Bisnis ritel yang dinilai memberikan pengaruh yang cukup besar untuk perekonomian Nasional			
5	Bisnis ritel berpotensi mendatangkan keuntungan besar			
	Ancaman (<i>Threats</i>)			
1	Beralihnya pelanggan kepada pesaing sejenis			
2	Masuknya para pesaing yang baru			
3	Adanya produk - produk substitusi			
4	Sudah adanya Market Leader (Alfamart), dan Market Challenger (Indomaret)			
5	Harga – harga kebutuhan/produk yang tidak stabil (sewaktu – waktu dapat naik)			
	Total			

Sumber : Diolah dari data primer, 2019

3. Analisis lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui:

- a. Manajemen
- b. Pemasaran
- c. Keuangan
- d. Produksi atau Operasi

Tabel 3.3 Penyusunan Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1	Minimarket berbasis syariah dan semua produk yang sudah bersertifikat halal			
2	Adanya perlengkapan ibadah, dan buku – buku islam			
3	Rapat dilakukan secara rutin tiap bulannya			
4	Setiap jabatan melakukan tugas dengan baik			
5	Harga – harga produk yang disajikan sesuai dengan standard produk pada umumnya			
	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
1	Lokasi yang cukup jauh dari jalan raya besar			
2	Produk – produk yang relatif terbatas			
3	Kurang adanya kegiatan untuk promosi			
4	Citra toko yang di nilai belum besar			
5	Belum memiliki banyak cabang di tempat/kota lain			
	Total			

Sumber (data primer): Data diolah penulis, 2019.

4. Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats Matrix*) merupakan alat mencocokkan yang penting untuk membantu *Manager* mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (kekuatan-peluang / *strengths-opportunities*), WO (kelemahan-peluang / *weaknesses-opportunities*), ST (kekuatan ancaman / *strengths-threats*), dan WT (kelemahan-ancaman / *weaknesses-threats*).

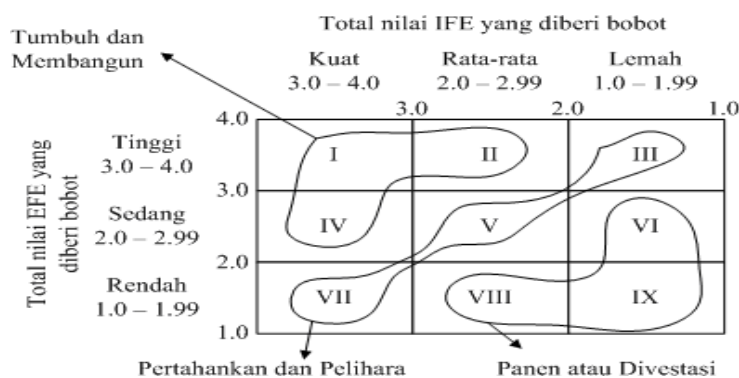
Terdapat delapan langkah untuk membuat matriks SWOT, sebagai berikut:

- a. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
- b. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
- c. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
- d. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.

- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
- g. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

5. Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE (*Internal-Eksternal*) merupakan pemetaan skor dari matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE ini didasari pada dua dimensi kunci yaitu, total skor pembobotan IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu *horizontal* dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah rata-rata; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang tinggi. Konsep matriks IE dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber (data sekunder): Fred R. David, 2015.

Gambar 3.1 Matriks IE

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu :

- a. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini.

- b. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

6. Matriks QSPM

Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah penyusunan matriks QSPM sebagai berikut:

- a. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada ko-lom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
- b. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
- c. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alter-natif strategi yang harus dipertim-bangkan organisasi untuk dimple-mentasikan.
- d. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*), didefinisi-kan sebagai angka yang mengindi-kasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu.

Nilai Daya Tarik (*Total Attractive Score – TAS*) diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractiveness scores*.

- (1) Nilai 1 = tidak menarik (3) Nilai 3 = cukup menarik
- (2) Nilai 2 = agak menarik (4) Nilai 4 = sangat menarik

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Minimarket Toko Umat

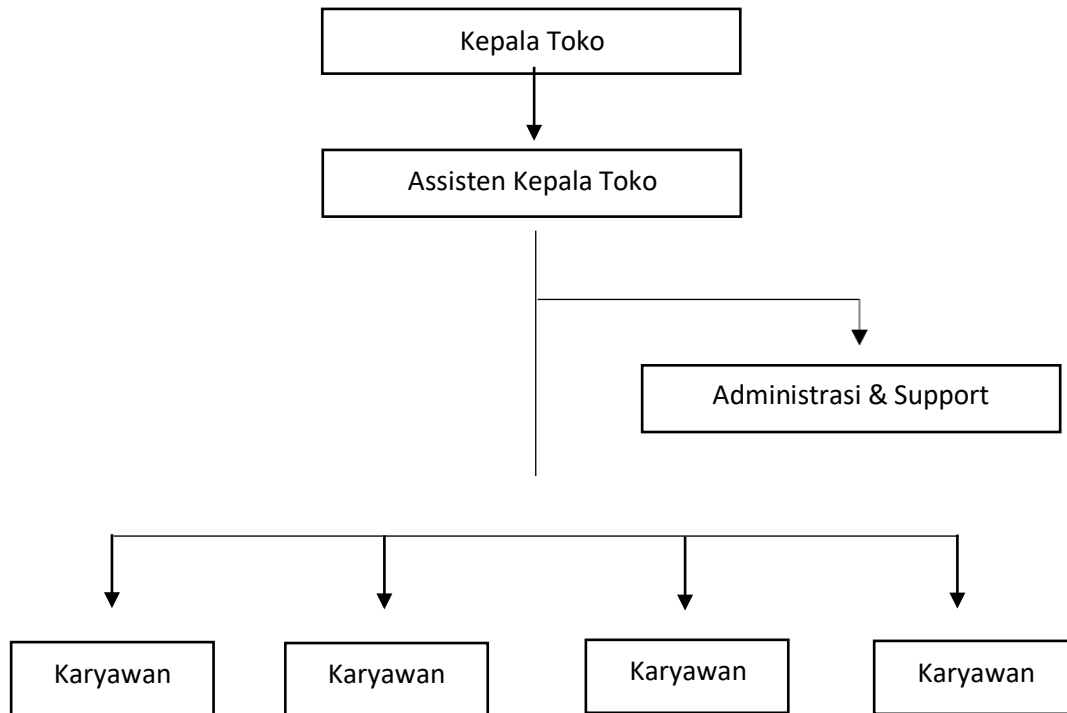
Berawal dari di dirikannya Kopprindo (Koperasi Putra Putri Indonesia) selaku pengelola Toko Umat, dimana Kopprindo ini didirikan pada tanggal 14 Mei 2017, berisikan lebih dari 700 member yang ada di Indonesia. Akhirnya Kopprindo terpikir untuk membuka store minimarket berbasis komunitas yang pertama pada bulan Agustus 2017 di Jl. Bangbarung Raya, Bantarjati, Bogor. Lalu tidak lama membuka store yang kedua sekaligus menjadi store pusat yang didirikan pada bulan November 2017 berada di Jl. KH Ahmad Sya'yani, Tanah Sareal, Bogor. Dan yang store terakhir yaitu pada bulan Maret 2018 yang berlokasi di Mampang, Depok.

Dalam menjalankan usaha Minimarket ini, berdasarkan dengan prinsip ajaran islam dalam Al-Qur'an dan Hadist. Hal-hal yang diajarkan dalam Al-Qur'an akan dijalankan pada usaha ini, seperti tidak menjual barang barang yang termasuk dalam kategori haram, setiap produk makanan yang dijual harus terdapat label halal dari MUI. Pada saat sholat jum'at toko ditutup terlebih dahulu baru dibuka saat setelah sholat jumat dan pegawai wanitanya diwajibkan memakai jilbab.

Kopprindo memberikan nama Toko Umat karena agar bisa berjaya bersama umat di negeri sendiri, dengan slogan "Belanja Hemat Untuk Umat" yang dimana diharapkan para masyarakat sekitar minimarket Toko Umat bisa membeli keperluan di Toko Umat. Lalu dalam portofolio usahanya Minimarket Toko Umat juga berencana membangun berbagai macam bisnis, seperti yang sekarang sudah ada Bisnis Rumah Makan Ishoma yang berada di Depok. Sampai saat ini, Minimarket Toko Umat menyisakan 2 cabang saja, yang di Tanah Sareal Bogor dan di Mampang Depok. Dikarenakan cabang yang berada di Bangbarung Raya masa sewa tempatnya sudah berakhir.



4.1.2 Struktur Organisasi Minimarket Toko Umat



Sumber (data sekunder): Diolah oleh penulis, 2019

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Minimarket Toko Umat

1. Kepala Toko
 - a) Meminta pertanggung jawaban setiap karyawannya atas tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.
 - b) Menentukan tujuan pada usaha untuk perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
 - c) Mengembangkan rencana jangka panjang atau kebijakan dalam usahanya untuk meningkatkan penjualan dan laba usaha.
 - d) Mengangkat, memberhentikan, dan memberikan gaji kepada karyawan.
 - e) Bertanggung jawab penuh di dalam usaha ini dengan mengkoordinasikan para karyawan masing-masing bidang dan memberikan pengarahan dalam melaksanakan tugas.
2. Asisten Kepala Toko
 - a) Mengkoordinasi dan menjalankan semua kegiatan operasional toko.
 - b) Mengkoordinasi semua aktifitas toko didalam memberikan pelayanan kepada semua pelanggan.
 - c) Mengelola bawahan.
 - d) Melakukan evaluasi berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas operasional.

- e) Berkoordinasi dengan lingkungan setempat.
3. Admininstrasi & Support
 - a) Melakukan input atau pemasukan data penjualan.
 - b) Menerima dan memberi balasan terhadap panggilan masuk ke toko.
 - c) Membuat laporan rutin mengenai persediaan barang toko.
 - d) Membuat laporan penjualan berkala.
 4. Karyawan
 - a) Membantu koordinator dalam mengelola barang dagangan di toko.
 - b) Membentuk kepercayaan pelanggan.
 - c) Menjawab kebutuhan pelanggan dan membantu memilihkan barang sesuai keinginan konsumen.
 - d) Menginformasi kualitas barang .
 - e) Melaksanakan stardard layanan dengan baik.

4.13 Karakteristik Minimarket Toko Umat

Berikut karakteristik Minimarket Toko Umat:

1. Modal Awal

Badan Hukum perusahaan ini adalah Koperasi, jadi modal awalnya berawal dari para member Kopprindo yang ada di seluruh Indonesia.
2. Lokasi

Lokasi menjadi salah satu kunci dari keberhasilan usaha pada usaha ritel, yang pertama lokasi harus dekat dan mudah diakses oleh target *market*, selanjutnya lokasi pula harus sesuai dengan modal yang dimiliki seperti biaya untuk menyewa atau membeli tempat usaha. Dan lokasi minimarket Toko Umat cabang Tanah Sareal ini berada di dekat perumahan dan dekat dengan sekolah dimana lokasi ini dekat dengan target *market* yaitu anak sekolah dan masyarakat semua kalangan, dan minimarket Toko Umat menyewa Tempat usahanya tahunan.
3. Produk-produk yang dijual

Toko Umat merupakan usaha jasa yang bergerak dibidang ritel atau swalayan yang tugasnya adalah menjual kembali barang-barang yang telah diproduksi oleh produsen. Jadi, Toko Umat tidak membuat barang atau produk tetapi, hanya menjualnya kembali kepada masyarakat. Dan dalam menjual barang-barang dari produsen, Toko Umat sangat selektif dalam memilih barang yang akan dijualnya kembali. Hal ini dilakukan karena Toko Umat sendiri adalah mini market yang bernuansa Islami. Sehingga Toko Uma tidak menjual barang-barang yang haram, seperti: rokok, minuman keras, alkohol, bir, alat kontrasepsi dan segala hal yang diharamkan oleh agama Islam. Toko Umat mempunyai kebijakan dalam penentuan barang-barang yang akan dijualnya

kembali yaitu: untuk makanan harus bersertifikat halal dari MUI dan untuk obat-obatan dan kosmetik harus tercantum label halal dari LPPOM MUI. Hal ini dilakukan untuk membuat image Toko Uma menjadi mini market yang Islami. Pada dasarnya Toko Uma menjual segala jenis produk, sama seperti yang dijual ditempat lain. Toko Umat menjual barang-barang mulai dari kebutuhan pokok, kebutuhan sehari-hari, perlengkapan shalat hingga perlengkapan sehari hari.

Berikut ini adalah daftar barang-barang yang dijual di Toko Umat adalah sebagai berikut:

- a) Kebutuhan pokok dan makan: (beras, minyak goreng, gula pasir, kopi, kecap, teh air mineral, minuman ringan dan lain-lain).
- b) Perlengkapan sehari-hari: (sabun mandi, sabun cuci, pasta gigi, minyak wangi, pembersih wajah dan lain-lain).
- c) Alat tulis dan kantor: (pensil, pensil warna, penggaris, penghapus, bolpoint dan lain-lain).
- d) Perlengkapan ibadah: (pakaian koko, peci, mukenah, sajadah, Al-Quran dan lain-lain).
- e) Air minum isi ulang.

4. Layanan

Para pegawai Toko Umat selalu ramah pada pelangganya. Toko Umat menerapkan atauran dimana para pegawainya harus berpakaian sopan dan juga harus siap membantu pembeli yang ada, sehingga pelanggan akan kembali ke Toko Umat setelah merasa puas dengan keramahan tersebut.

5. Harga

Bagi sebagian konsumen harga adalah hal yang sensitif. Oleh karena itu, harga yang ditetapkan harus sesuai dengan target pasar yang telah ditentukan. Toko Umat memberikan harga yang sangat bersaing dengan para pesaingnya.

4.1.4 Visi dan Misi Toko Umat

Visi

“Meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berkeadilan.”

Misi

1. Membangun usaha-usaha berjamaah/gotong-royong.
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
3. Mengoptimalkan UMKM agar memiliki daya beli tinggi baik di dalam maupun di luar negeri.
4. Meningkatkan kesejahteraan anggota khususnya dan bangsa Indonesia umumnya.

4.2 Pembahasan Strategi Pemasaran

4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Toko Umat

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perusahaan itu sendiri. Adapun faktor eksternal perusahaan terdiri dari makro dan mikro lingkungan industri. Untuk lebih lengkapnya yaitu sebagai berikut:

4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro pada Toko Umat

a. Sosial Demografi

Lingkungan sosial dan demografi merupakan sesuatu yang sangat dekat dikaitkan bagi para pelaku usaha. Tidak ada ruang bagi kita untuk mengatur, membatasi, serta mengekang ledakan perkembangan dari lingkungan demografis. Seperti yang kita ketahui bahwasannya masyarakat merupakan pembentuk pasar dan kekuatan utama yang diamati pemasar adalah populasi. Pemasar sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi disuatu kota, wilayah dan negara sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya.

Berikut dapat dilihat tabel pertumbuhan penduduk kota Bogor berdasarkan Kecamatan tahun 2015, 2016, dan 2017:

Tabel 4.1. Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Bogor 2015, 2016, dan 2017.

Kecamatan	Jumlah Penduduk (Orang)			Laju Pertumbuhan Penduduk
	2015	2016	2017	
Bogor Selatan	182,830	199,248	201,618	1.19
Bogor Timur	95,855	104,737	106,029	1.23
Bogor Utara	171,863	192,812	196,051	1.68
Bogor Tengah	102,115	104,982	104,853	0.16
Bogor Barat	212,812	236,302	239,860	1.51
Tanah Sareal	192,640	226,906	232,598	2.51
Jumlah/Total	958,115	1,064,687	1,081,009	1.53

Sumber (data sekunder): Badan Pusat Statistik, 2018.

Berdasarkan data di atas dapat dilihat Kecamatan Tanah Sareal tempat dimana minimarket Toko Umat cabang bogor didirikan dengan laju pertumbuhan penduduk sebesar 2,51%. Dan dapat disimpulkan bahwa dengan cepatnya laju pertumbuhan penduduk di Tanah Sareal ini menjadi suatu peluang yang bagus bagi perusahaan dalam meningkatkan potensi pasar sasaran.

b. Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan manfaatnya dapat dirasakan, dinamika ini berlangsung dalam waktu yang semakin cepat dan skala yang semakin meeluas. Globalisasi mengubah berbagai aturan main dalam berbisnis, persaingan

juga tidak lagi dalam skala lokal dan nasional, tetapi sudah mengarah pada persaingan global. Pertumbuhan pengguna internet di Indonesia telah mengubah cara belanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan secara *online* melalui jaringan internet, dari awalnya perdagangan berlangsung secara *offline*, dimana antara pedagang dan pembeli selalu bertemu, tapi sekarang sudah tidak lagi. Dimana sekarang orang bisa membeli kebutuhan yang ada di minimarket secara *online*, dengan didukung adanya aplikasi berbasis *online* seperti layanan Tokopedia, Bukalapak, Blibli, Shopee, dll

Tabel 4.2. Daftar Top Aplikasi E-commerce di Indonesia
(Tahun 2019 Quarter 3)

No	Toko Online	Pengunjung Web Bulanan	Ranking AppStore	Ranking PlayStore	Twitter	Instagram	Facebbok
1	Tokopedia	65.953.400	2	3	257.750	1.487.740	6.421.510
2	Shopee	55.964.700	1	1	117.490	2.970.980	15.434.730
3	Bukalapak	42.874.100	4	9	174.630	903.130	2.426.820
4	Lazada	27.995.900	3	2	372.950	1.470.810	28.689.230
5	Blibli	21.395.600	6	4	492.420	884.000	8.460.730

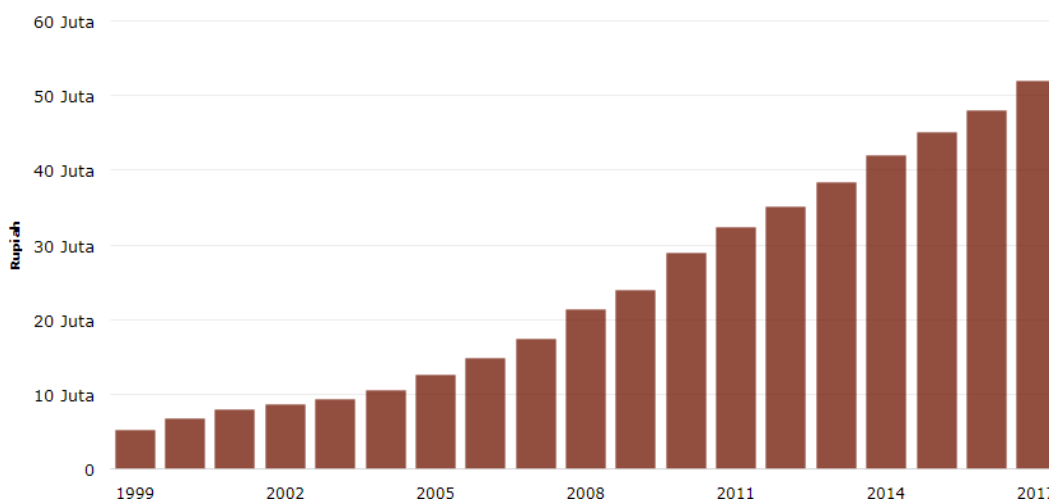
Sumber (data sekunder): iprice.co.id, 2019.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi peralihan perilaku konsumen dalam membeli, yang sebelumnya pembelian dilakukan secara *offline* atau *face to face* berganti ke *online*, banyak orang sekarang yang sudah membeli kebutuhan primer, sekunder ataupun tersier lewat online saja, dalam hal ini minimarket Toko Umat tidak memanfaatkan teknologi secara maksimal karena wilayah operasi tidak bertambah yaitu hanya sekitar jalan kayu manis saja, sehingga minimarket Toko Umat ini tidak mendapatkan konsumen baru di luar wilayah operasi.

c. Ekonomi

Pada dewasa ini, negara Indonesia sedang melakukan pembangunan di segala bidang agar mengubah Indonesia dari negara berkembang menjadi negara maju. Dan saat ini perekonomian Indonesia sedang berkembang pesat, dimana hal ini dapat dilihat dari meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB), karena pada dasarnya PDB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara.

Produk Domestik Bruto Per Kapita Indonesia (1999-2017)



Sumber (data sekunder): www.databoks.katadata.co.id, 2017

Gambar 4.2. Produk Domestik Bruto (PDB per kapita Indonesia)
(1999-2017)

Dari gambar diatas terlihat bahwa, PDB Indonesia selalu mengalami kenaikan tiap tahun. Mulai dari tahun 1999 sebesar Rp 5,2 juta rupiah sampai tahun 2017 sebesar Rp 51,9 juta rupiah. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, dengan membaiknya perekonomian Indonesia yang dibuktikan dengan meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan yang berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada produk jasa, salah satunya adalah ritel. Karena pada dasarnya PDB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara. Salah satu yang berkontribusi untuk pertumbuhan perekonomian indonesia salah satunya yaitu dari sektor perdagangan eceran.

d. Lingkungan

Lingkungan sangat menentukan akan keberhasilan dan kesuksesan suatu usaha, lingkungan yang baik adalah lingkungan yang bersih, nyaman, dan aman. Untuk itu, diperlukan analisis lingkungan sebelum memulai usaha dilingkungan tersebut. Faktor pesaing juga salah satunya yang patut diwaspadai, karena bisa saja pesaing mengambil konsumen kita atau bahkan bisa kita pun bisa mengambil konsumen pesaing. Untuk lingkungan disekitar Toko Umat saat ini, sedang ada pembangunan *fly over* di Jl. Sholeh Iskandar yang membuat akses menuju Toko Umat menjadi sedikit terhambat, serta akses jalan yang masih belum bagus.

e. Politik dan Legal

Semangat umat Islam bangkit pasca-aksi bela Islam 212 pada bulan desember tahun 2016 yang lalu. Tak hanya dari sisi kecintaannya terhadap Islam, tapi juga merambah ke sisi ekonomi. Bibit-bibit ide kebangkitan ekonomi umat

sebenarnya telah muncul beberapa tahun lalu. Alangkah baiknya apabila perputaran ekonomi itu berada dalam genggaman umat dan bukan untuk pihak asing. Dan legal berhubungan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah. Menjalankan suatu bisnis, tidak lepas dari suatu intervensi pemerintah dalam membuat peraturan, undang-undang, dan kebijakan-kebijakan lainnya yang mempengaruhi usaha tersebut. Salah satu peraturan yang harus diperhatikan oleh Minimarket Toko Umat adalah PERATURAN MENTERI PERDAGANGAN REPUBLIK INDONESIA Nomor: 53/M-DAG/PER/12/2008 tentang pedoman, penataan, dan pembinaan pasar tradisional, pusat perbelanjaan, dan toko modern.

4.2.1.2 Analisis Lingkungan Industri pada Toko Umat

Tujuan dari model lima kekuatan bersaing Porter (Porter *Five-Force Model*) dalam analisis mikro adalah untuk mengetahui tingkat persaingan antar industri yang sangat ketat dari sisi penawaran industri, dimana pada saat bertambahnya penawaran di industri akan menjadikan ancaman, dan sebaliknya apabila berkurangnya penawaran di industri akan menjadikan peluang.

1. Masuknya pesaing baru atau potensial.

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit atau banyaknya pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif. Berikut adalah daftar pesaing bagi Toko Umat

Tabel 4.3. Daftar Pesaing di Sekitar Toko Umat Cabang Tanah Sareal

No	Pesaing
1	Ceriamart
2	Alfamart
3	Toko Aeni
4	Toko Bang Anwar
5	Mitra Bukalapak - Kelontong

Sumber (data sekunder): Data diolah penulis, 2020

Dan untuk pesaing baru atau potensial bagi Toko Umat dicabang Tanah Sareal Bogor adalah Ceriamart dan Alfamart. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hal tersebut dapat menjadi pengaruh pengembangan masuknya pesaing baru di industri, dan ancaman pedatang baru menjadi tinggi.

2. Ancaman produk substitusi/pengganti.

Ancaman dari produk pengganti akan kuat bila konsumen dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang

lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri. Ancaman produk pengganti ini berasal dari pasar dan juga toko tradisional. Yang mana menyediakan berbagai kebutuhan pokok yang diperlukan oleh para konsumen untuk kehidupan sehari-hari seperti sembako, makanan kecil, minuman ringan, peralatan/perlengkapan rumah tangga, dan lain-lain. Keunggulan dari adanya pasar dan toko tradisional ini adalah harganya yang relatif lebih murah dan juga lokasinya yang lebih dekat dengan tempat tinggal para penduduk terutama bagi kalangan menengah ke bawah.

Produk pengganti perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang:

- a) Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga/prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri.
- b) Dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

Berdasarkan hal yang terakhir, produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga/peningkatan prestasi. Analisis terhadap kecenderungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategis/merencanakan strategis dengan menganggap produk pengganti sebagai kekuatan pesaing yang tak terhindarkan.

3. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika terdapat sejumlah pemasok dan banyaknya permintaan pasar yang mempengaruhi penawaran. Untuk saat ini jenis industri distribusi (grosir) sudah mulai semakin berkembang pesat, sehingga untuk bisa menemukan dan menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan para pemain distributor tersebut adalah penting seperti:

- a) Mempelajari alur dan skema dari perputaran saluran distribusi produk.
- b) Volume adalah halnya yang sama seperti uang.
- c) Meluangkan sedikit waktu untuk riset dan menemukan perusahaan distributor yang baru.

4. Kekuatan posisi tawar-menawar konsumen

Kekuatan posisi tawar-menawar dari konsumen bersifat "kuat" karena mereka biasanya cenderung tidak loyal pada satu ritail tertentu dan dengan mudahnya merubah pola kebiasaan berbelanja sesuai dengan keinginan mereka. Dalam penjualan produknya, perusahaan yang bergerak di bisnis retail minimarket ini menempatkan posisi konsumennya sebagai konsumen akhir, sehingga konsumennya pun menjadi prioritas utama yang memegang kekuatan. Perusahaan harus menetapkan harga yang tepat serta pelayanan yang tepat pula untuk para

konsumennya, guna memberikan kepuasan bagi para konsumennya tersebut. Kekuatan yang dimiliki pembeli mampu memaksa harga untuk turun dan meningkatnya pelayan dan kualitas oleh perusahaan.

5. Persaingan diantara perusahaan bersaing

Persaingan diantara perusahaan di dalam industri bisnis retail seperti minimarket dewasa ini sangatlah ketat. Terdapat beberapa perusahaan lain selain minimarket yang juga menggeluti bisnis retail ini, sebut saja Indomaret dan Alfamart yang merupakan perusahaan-perusahaan terbesar dalam bisnis retail minimarket di Indonesia. Dalam persaingan antar perusahaan sejenis ini, keunikan, tingkat pelayanan, produksi produk sendiri, pengelolaan manajemen, keamanan serta kemudahan merupakan poin-poin penting yang menjadi kunci persaingan utama dalam menarik hati pelanggan, sebab dari segi persediaan/jenis produk yang ditawarkan/diperjual belikan adalah cenderung sama.

4.2.1.3. Hasil analisis menggunakan Matriks EFE

Tabel 4.4. Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1	Bogor sebagai kota wisata dan kuliner	0.105	3.142	0.3299
2	Berkembangnya Teknologi (Internet)	0.110	3.285	0.3613
3	Bisnis ritel yang dimiliki toko umat adalah berbasis komunitas	0.090	2.714	0.2442
4	Bisnis ritel yang dinilai memberikan pengaruh yang cukup besar untuk perekonomian Nasional.	0.105	3.142	0.3299
5	Bisnis ritel berpotensi mendatangkan keuntungan besar	0.081	2.428	0.1966
	Ancaman (<i>Threat</i>)			
1	Beralihnya pelanggan kepada pesaing sejenis	0.114	3.428	0.3907
2	Masuknya para pesaing yang baru	0.090	2.714	0.2442
3	Adanya produk - produk substitusi	0.095	2.857	0.2714
4	Sudah adanya Market Leader (Alfamart), dan Market Challenger (Indomaret)	0.129	3.857	0.4975
5	Harga – harga kebutuhan/produk yang tidak stabil (sewaktu – waktu dapat naik)	0.076	2.285	0.1736
	Total	1,00		3.0393

Sumber (data primer): Data diolah penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 4.4 matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah sebesar 3,0393. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang

tertinggi adalah berkembangnya teknologi (internet) sebesar 0.3613. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah Sudah adanya *Market Leader* (Alfamart), dan *Market Challenger* (Indomaret) sebesar 0,4526. Maka dari itu Toko Umat harus bisa melakukan inovasi mengenai penggunaan teknologi yang sedang berkembang saat ini dan melakukan riset terhadap kelemahan pesaing.

4.2.2. Analisis Lingkungan Internal pada Toko Umat

Aspek Internal pada Toko Umat yaitu meliputi: kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor internal pada minimarket Toko Umat, sebagai berikut:

1) Manajemen

Manajemen sendiri memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Minimarket Toko Umat sendiri belum sepenuhnya menjalankan kelima fungsi tersebut dengan baik untuk melaksanakan aktivitas usahanya.

Menurut Saiful Bahri (2019), menyatakan bahwa untuk manajemen Toko Umat masih sederhana, dimulai dari perencanaan dilakukan sesuai visi dan misi dan didukung oleh konsep berbasis islam, pengorganisasian di kepalai oleh manajer, diikuti oleh divisi administrasi & keuangan, dan distribusi, pemotivasian dilakukan dalam hanya sesekali, penempatan staff dilakukan dengan baik, pengawasan dilakukan dari aktivitas kinerja karyawan. Pengawasan berfungsi agar rencana kerja dapat berjalan dengan lancar. Dari ungkapan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam Toko Umat masih cukup baik, berbeda dengan beberapa pesaing atau kompetitor yang sudah melakukan kelima fungsi dalam manajemen yang telah disebutkan di atas.

2) Pemasaran

Sebelum menjalankan kegiatan usahanya sebuah perusahaan harus menetapkan segmen pasar target. Untuk minimarket Toko Umat sendiri segmentasi pasar yang telah ditentukan oleh pemiliknya yaitu masyarakat sekitar Tanah Sareal, lebih tepatnya di daerah Kayu Manis, Jl. Ahmad Sya'yani dan targetnya yaitu anak sekolah, dan ibu-ibu karena lokasi usaha yang dekat dengan beberapa sekolah dan perumahan sehingga dapat dengan mudah dijangkau oleh konsumen. Untuk pemasaran Minimarket Toko Umat secara umum mereka kurang memanfaatkan dan hanya mengandalkan lokasi saja dan tentunya para konsumennya hanya yang berada dalam jangkauan Toko Umat.

a) *Product* (produk)

Produk-produk yang ditawarkan oleh minimarket Toko Umat merupakan produk convenience goods, yang merupakan barang-barang yang dikonsumsi

sehari-hari. Selain itu ada juga terdapat emergency goods yang merupakan obat-obatan.

b) *Price* (harga)

Harga yang ditetapkan oleh minimarket Toko Umat disesuaikan berdasarkan titik lokasi sebuah minimarket tersebut berada. Karena disini Toko Umat mengincar untuk konsumen perumahan, ibu-ibu, dan anak-anak sekolahan. Maka harga yang ditetapkan oleh Toko Umat sesuai dengan standard. Artinya masih terjangkau dan masih bisa bersaing dengan pesaingnya, yaitu Ceria Mart yang berada dekat dengan Toko Umat.

c) *Place* (tempat)

Lokasi penempatan tempat minimarket Toko Umat disesuaikan dengan segmen, target, dan posisi yang sudah dijelaskan di atas. Pemilihan tempat biasanya berada di perumahan, komplek, rumah penduduk yang padat dan pusat kota karena fasilitas transportasi juga mudah untuk daerah-daerah tersebut sehingga konsumen mudah menjangkaunya.

d) *Promotion* (promosi)

Minimarket Toko Umat masih kurang dalam hal promosi. Saat ini, minimarket Toko Umat hanya mengandalkan lokasi yang berada di Jl. Ahmad Sya'yani saja dan mungkin hanya penduduk di sekitar sana saja yang mengetahuinya. Baik untuk sosial media, toko umat tidak terlalu aktif dalam melakukan promosi.

3) Keuangan

Keuangan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola asset yang dimiliki. Apabila keuangan perusahaan sehat, maka kondisi perusahaan akan stabil dan memberikan profit. Begitu pula sebaliknya. Toko Umat sendiri sebenarnya sudah cukup baik dalam segi penjualan. Tetapi masih kesulitan dalam hal menutup biaya operasional toko, sehingga mengalami kerugian apabila hasil penjualan dikurangi biaya operasional. Biaya operasional disini adalah biaya seperti menggaji karyawan, kebersihan, listrik, air, dan yang paling berpengaruh adalah biaya sewa gedung yang dimana harga pertahunnya adalah Rp 40jt. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan Toko Umat yang masih belum terlaksanakan dengan baik.

4) Operasi

Proses merupakan Prosedur, mekanisme dan arus aktivitas aktual saat jasa di delivery dan sistem operasi jasa Toko Umat kepada konsumen. Langkah-langkah aktual *delivery* sebagaimana dialami pelanggan atau arus operasional jasa akan memberi bukti pada pelanggan dalam menilai kualitas jasa. Beberapa produk jasa sangatlah kompleks, pelanggan perlu melalui berbagai tahapan yang rumit dan ekstensif guna menjalani proses layanan.

Dalam pelaksanaannya proses operasi yang dilakukan Toko Umat adalah sebagai berikut:

- a) Proses pemberian informasi belanja konsumen
 Dalam hal ini perusahaan telah melakukan promosi dalam menyebarkan informasi mengenai produk apa saja yang ditawarkan kepada konsumen. Contohnya menyebarkan catalog kepada calon konsumen, hal ini dapat memudahkan calon konsumen untuk mendapatkan informasi karena di dalam catalog tersebut telah tersedia informasi produk dan harga.
- b) Sapa pelanggan
 Pada proses ini maksudnya adalah karyawan toko akan menyambut kedatangan konsumen ke toko dengan memberi sapaan serta senyuman hangat kepada konsumen. Hal ini dapat menimbulkan kesan nyaman bagi konsumen saat memulai berbelanja.
- c) Siap melayani
 Pada proses ini, maksudnya karyawan dalam posisi siap atau standby untuk melayani pengunjung yang sedang mencari barang belanjaan. Pelayanan yang diberikan dapat berupa informasi yang mengenai produk, serta membawakan barang belanjaan apabila dikehendaki oleh pelanggan.
- d) Proses pembayaran
 Pada proses ini konsumen akan dilayani oleh petugas kasir pada bagian depan toko dekat pintu keluar toko. Bentuk pelayanan tambahan dapat berupa mengantar barang belanjaan ke kendaraan konsumen bila itu dikehendaki oleh konsumen yang berbelanja.

4.2.2.1 Hasil analisis menggunakan Matriks IFE

Tabel 4.5. Penyusunan Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
1	Minimarket berbasis komunitas dan semua produk yang sudah bersertifikat halal	0.111	3.428	0.3805
2	Adanya perlengkapan ibadah, dan buku – buku islam	0.097	3	0.291
3	Rapat dilakukan secara rutin tiap bulannya	0.087	2.714	0.2361
4	Setiap jabatan melakukan tugas dengan baik	0.092	2.857	0.2628
5	Harga – harga produk yang disajikan sesuai dengan standard produk pada umumnya.	0.087	2.714	0.2361
	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
1	Lokasi yang cukup jauh dari jalan raya besar	0.087	2.714	0.2361

2	Produk – produk yang cukup terbatas	0.111	3.428	0.3805
3	Kurang adanya kegiatan untuk promosi	0.120	3.714	0.4456
4	Citra toko yang di nilai belum besar	0.115	3.571	0.4106
5	Belum memiliki banyak cabang di tempat/kota lain	0.087	2.714	0.2361
	Total	1,00		3.1144

Sumber (data primer): Data diolah penulis, 2019.

Berdasarkan Tabel 4.5 matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah 3.1144. Dari total skor tersebut dapat dilihat bahwa faktor Minimarket berbasis syariah dan semua produk yang sudah bersertifikat halal sebesar 0.3805. Sedangkan dari faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah kurang adanya kegiatan promosi dengan skor sebesar 0.4456. Maka dari itu, Toko Umat menjamin masyarakat tidak akan menemukan minuman keras atau rokok misalnya, karena rokok difatwakan haram oleh MUI dan juga Toko Umat harus kerap melakukan kegiatan promosi lebih gencar.

4.2.3. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Tahap selanjutnya adalah tahap penggabungan faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan untuk mendapatkan perumusan alternatif strategi sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal pada Minimarket Toko Umat meliputi: manajemen, pemasaran, keuangan, dan operasi. Faktor eksternal makro terdiri sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal. Sedangkan faktor eksternal lingkungan industri mikro meliputi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan posisi tawar pemasok, kekuatan posisi tawar pembeli, dan tingkat persaingan dengan kompetitor. Berikut ini adalah penjelasan mengenai analisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan.

1) Identifikasi peluang

a) Kota Bogor sebagai salah satu kota tujuan wisata dan kuliner.

Sejak beberapa tahun terakhir Kota Bogor terus berkembang pesat menjadi salah satu destinasi wisata favorit, khususnya bagi para wisatawan lokal dikawasan Jakarta dan sekitarnya. Dan bahkan dari luar daerah serta mancanegara. Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bogor mengatakan “Target tahun 2018 itu 7,5 juta orang, tercapai 7,96 juta orang”. “Dan tahun 2019 ini, ditargetkan naik 10% dari 7,96 juta orang menjadi 8,9 juta”. Hal ini bisa dijadikan peluang oleh Toko Umat untuk meningkatkan penjualan.

b) Berkembangnya teknologi (Internet).

Dengan berkembangnya teknologi internet sekarang ini yang serba cepat dan instant, seharusnya Toko Umat dapat memaksimalkan internet sebagai sarana

untuk promosi, seperti membuat dan akun di sosial media, dan juga bisa untuk antar jemput pesanan secara online dengan sistem mengantarkan barang pesanan ke tujuan.

- c) Bisnis ritel yang dimiliki toko umat adalah berbasis komunitas.
Dengan sistem ritel yang berbasis komunitas, dengan dikelola bersama para memernya, dengan memanfaatkan kekuatan komunitas umat muslim untuk membangun kegiatan ekonomi.
- d) Bisnis ritel yang dinilai memberikan pengaruh yang cukup besar untuk perekonomian Nasional.
Peran kontribusi sektpr ritel terhadap perekonomian nasional semakin besar. Tidak hanya memastikan hubungan timbal balik antara produsen dan konsumen, namun juga penyerapan tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) pada 2016, ritel memiliki kontribusi 15,24% terhadap Produk Domestik Bruto dan menyerap tenaga kerja sebesar 22,4 juta atau 31,81% dari tenaga kerja non pertanian.
- e) Bisnis ritel berpotensi mendatangkan keuntungan besar
Kita memang tidak pernah tau jawaban yang sebenarnya, namun yang jelas konsep toko fisik memerlukan transformasi untuk memberikan pengalaman belanja yang lebih baik. Tidak dapat dipungkiri, bahwa konsep toko fisik, baik yang terletak di pusat kota maupun pinggir pedalaman, akan tetap berorientasi pada penjualan produk. Pebisnis ritel, khususnya Toko Umat harus bisa mencoba memadukan bisnis mereka secara online dan offline.

2) Identifikasi Ancaman

- a) Beralihnya pelanggan kepada pesaing sejenis.
Banyaknya pilihan minimarket yang ada saat ini, menjadi pemicu banyak juga pelanggan yang beralih kepada pesaing sejenis, hal tersebut menyebabkan semakin banyak pula pesaing untuk minimarket Toko Umat itu sendiri baik pesaing baru, atau pesaing yang sudah ada sebelumnya.
- b) Masuknya para pesaing yang baru.
Usaha di bidang ritel semakin banyak diminati, ketika perusahaan baru bisa masuk dengan mudah ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan makin meningkat.
- c) Adanya produk-produk substitusi.
Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi. Dalm hal ini, produk substitusi disini adalah para pedagang tradisional. Para pedagang tradisional lebih memiliki produk yang lebih beragam seperti penjualan makanan, daging, sayuran serta produk-produk makanan lainnya. Toko Umat hanya menjual beberapa produk seperti, kebutuhan sembako, makanan kemasan, dan nonmakanan yang mungkin belum lengkap di pasar tradisional.
- d) Sudah adanya *Market Leader* (Alfamart), dan *Market Challenger* (Indomaret).

Market leader adalah penjual atau perusahaan yang mempunyai pangsa pasar terbesar, *market leader* ini berpengaruh besar terhadap suatu jenis produk, sehingga perusahaan mengikuti produk yang dikeluarkan. Begitu pula *market challenger* atau market penantang yang berada diposisi kedua. Dalam hal ini Toko Umat hanya bermain di celah-celah pasar/*Market Miss*.

- e) Harga-harga kebutuhan/produk yang tidak stabil (sewaktu-waktu dapat berubah)

Inflasi membuat harga kebutuhan naik/tidak stabil. Seperti penyebab permintaan tinggi, suplai rendah. Lalu ongkos produksi naik, itu yang membuat ancaman bagi para sektor ritel, apabila harga tidak fluktuasi, penjualan sektor ritel bisa stabil.

3) Identifikasi Kekuatan

- a) Minimarket berbasis komunitas dan semua produk yang sudah bersertifikat halal.

Sudah semestinya semua yang dijual di Toko Umat ini 100% bersertifikat halal, karena berbasis syariah. Toko Umat hanya menjual produk-produk yang halal saja dan tidak menjual barang-barang seperti rokok, makanan/minuman yang mengandung alkohol, dan juga alat kontrasepsi.

- b) Adanya perlengkapan ibadah, dan buku-buku islam.

Selain menyediakan kebutuhan para pelanggan, Toko Umat juga menyediakan perlengkapan ibadah, seperti sajadah, tasbih, al-qur'an, dan juga ada bacaan/buku buku islam yang mana sesuai dengan prinsip islam.

- c) Rapat dilakukan secara rutin tiap bulannya.

Rapat adalah kegiatan yang sangat dikenal dalam pelaksanaan manajemen operasional, sebab menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam hal ini, rapat diadakan rutin setiap bulannya oleh para anggota setiap bulannya, rapat juga menjadi salah satu tujuan utama untuk memecahkan masalah. Rapat diperlukan untuk melakukan curah pendapat atau dalam rangka mengumpulkan berbagai ide, koordinasi, perencanaan, sosialisasi, dan berbagai tujuan lainnya. Juga sarana untuk silaturahmi antar anggota.

- d) Setiap jabatan melakukan tugas dengan baik.

Merupakan salah satu hal yang harus dilaksanakan dengan baik, mengingat jabatan itu harus dilakukan dengan baik karena perannya cukup vital bagi perusahaan. Dalam hal ini, setiap jabatan Toko Umat sudah cukup baik dalam melaksanakan tugasnya.

- e) Harga-harga produk yang disajikan sesuai dengan standard produk pada umumnya.

Harga yang ditawarkan oleh Toko Umat sudah cukup bersaing dengan para pesaingnya di level harga, dan juga terkadang Toko Umat memberikan bonus untuk pembelian tertentu, tujuannya untuk menarik perhatian konsumen.

4) Identifikasi Kelemahan

- a) Lokasi yang cukup jauh dari jalan raya besar.

Pemilihan lokasi ritel seringkali menjadi keputusan yang sangat penting, karena bisa berdampak untuk masa depan ritel. Toko Umat sendiri, lokasinya bisa dibilang cukup strategis, walaupun bukan didepan jalan raya utama, melainkan didepan jalan perumahan/komplek. Mengingat biaya yang dibutuhkan sangat besar jika mendirikan Toko Umat di jalan raya utama.

b) Produk-produk yang cukup terbatas.

Usaha ritel yang didirikan Toko Umat ini menyediakan pilihan yang cukup terbatas, alasannya sederhana, tidak semua produk yang di cari ada di Toko Umat.

c) Kurang adanya kegiatan untuk promosi.

Mengadakan promosi diperusahaan memang sangat penting karena mempengaruhi dari hasil penjualan suatu produk atau barang dan tentunya itu sangat berdampak besar terhadap berlangsungnya aktifitas suatu perusahaan, Toko Umat sendiri hanya melakukan promosi manual, seperti menyediakan poster-poster menarik di depan Toko Umatnya saja.

d) Citra toko yang dinilai belum besar.

Store Image/citra toko merupakan cara masyarakat mempresepsikan perusahaan dan produknya. Konsumen menilai sebuah toko berdasarkan pengalaman mereka atas toko tersebut. Citra toko terdiri dari pelayanan, produk, suasana, dan promosi. Toko Umat sendiri, bisa dibilang adalah ritel yang baru berdiri, dengan konsep ritel berbasis komunitas. Dimana, citra toko yang dinilai belum besar.

e) Belum memiliki banyak cabang ditempat/kota lain.

Membuka cabang lokasi bisnis merupakan hal yang diimpikan dan menjadi suatu tanda kesuksesan suatu bisnis. Jika tidak dikelola dengan baik, membuka banyak cabang juga malah bisa merugikan bisnis. Sampai saat ini, Toko Umat sendiri sudah memiliki 2 cabang, yaitu di Depok dan di Bogor.

Tabel 4.6. Hasil Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimarket berbasis syariah dan semua produk yang sudah bersertifikat halal 2. Adanya perlengkapan ibadah, dan buku – buku islam. 3. Rapat dilakukan secara rutin tiap bulannya. Setiap jabatan melakukan tugas dengan baik. 4. Harga – harga produk yang disajikan sesuai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi yang cukup jauh dari jalan raya besar. 2. Produk – produk yang cukup terbatas. 3. Kurang adanya kegiatan untuk promosi. 4. Citra toko yang di nilai belum besar. 5. Belum memiliki banyak cabang di tempat/kota lain.

	dengan standard produk pada umumnya.	
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bogor sebagai kota wisata dan kuliner 2. Berkembangnya Teknologi (Internet) 3. Bisnis ritel yang dimiliki toko umat adalah berbasis komunitas 4. Bisnis ritel yang dinilai memberikan pengaruh yang cukup besar untuk perekonomian Nasional 5. Bisnis ritel berpotensi mendatangkan keuntungan besar 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penetrasi pasar. 2. Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat. 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi yang tidak memerlukan biaya yang besar. 2. Membuat citra yang baik dihadapan masyarakat bisa melalui bakti sosial. 3. Melengkapi barang-barang yang belum ada saat ini.
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beralihnya pelanggan kepada pesaing sejenis 2. Masuknya para pesaing yang baru 3. Adanya produk - produk substitusi 4. Sudah adanya Market Leader (Alfamart), dan Market Challenger (Indomaret) 5. Harga – harga kebutuhan/produk yang tidak stabil (sewaktu – waktu dapat naik) 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tetap meningkatkan dan menjaga pelayanan kepada pembeli. 2. Membina hubungan yang baik dengan pelanggan. 3. Menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan. 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. 2. Melakukan sosialisasi efektif kepada masyarakat sekitar Toko Umat.

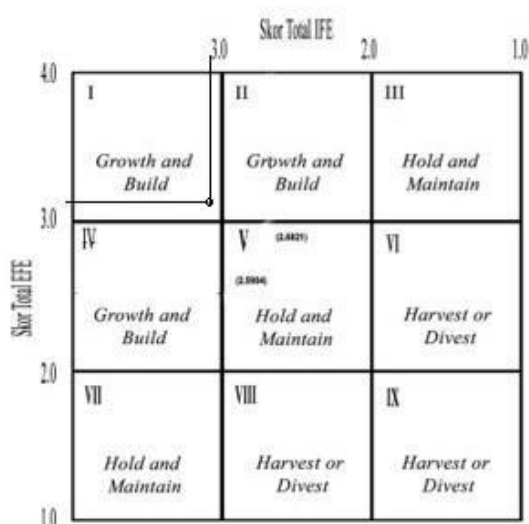
Sumber (data sekunder): Data diolah Penulis, 2020.

Berdasarkan pendekatan tersebut, dapat ditentukan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang dapat diambil oleh minimarket Toko Umat, dalam hal ini perusahaan dapat mengambil strategi-strategi dalam melakuakn kegiatan pemasarannya. Untuk Strategi SWOT yang terdiri dari Strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT dapat dilihat hasilnya, alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh Toko Umat yaitu :

- 1) Melakukan penetrasi pasar (SO-1)
- 2) Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat (SO-2)
- 3) Melakukan promosi yang tidak memerlukan biaya yang besar (WO-1)
- 4) Membuat citra yang baik dihadapan masyarakat bisa melalui bakti sosial (WO-2)
- 5) Melengkapi barang-barang yang belum ada saat ini (WO-3)
- 6) Tetap meningkatkan dan menjaga pelayanan kepada pembeli (ST-1)
- 7) Membina hubungan yang baik dengan pelanggan (ST-2)
- 8) Menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan (ST-3)
- 9) Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru (WT-1)
- 10) Melakukan sosialisasi efektif kepada masyarakat sekitar Toko Umat (WT-2)

4.2.4. Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks IE merupakan gabungan dari matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memposisikan suatu perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Dari sel-sel tersebut akan dapat diidentifikasi bagaimana posisi perusahaan saat ini, sehingga dapat memudahkan untuk merumuskan strategi perusahaan. Dari hasil matriks tersebut diperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.



Sumber (data sekunder): Data diolah Penulis, 2019.

Gambar 4.3. Matriks IE Toko Umat

Analisis matriks EFE dengan total nilai 3,0393 dan matriks IFE dengan total nilai 3,1144, apabila digambar dengan matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran 1 yaitu *Growth and Build*. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan berada pada kuadran I pada matriks IE. Kuadran I artinya perusahaan

berada dalam zona *Growth and Build*. Strategi yang cocok untuk zona ini yaitu intensif atau integrasi.

Strategi intensif meliputi strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar adalah usaha peningkatan pangsa pasar suatu produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang lebih intensif. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan promosi penjualan. Strategi pengembangan pasar yaitu memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru. Sedangkan strategi pengembangan produk adalah meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

4.2.5. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*)

Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif terbaik. Dari matrik QSPM dapat dilihat nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi, yang merupakan alternatif strategi yang paling cocok untuk dilaksanakan oleh Toko Umat

Tabel 4.7. Hasil Perhitungan Matriks QSPM

No	Alternatif Strategi	Nilai TAS	Peringkat
1	Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat.	7.231	1
2	Melakukan penetrasi pasar.	6.434	2
3	Melakukan promosi yang tidak memerlukan biaya yang besar.	6.031	3
4	Melengkapi barang-barang yang belum ada saat ini.	5.926	4
5	Melakukan sosialisasi efektif kepada masyarakat sekitar Toko Umat.	5.485	5
6	Membuat citra yang baik dihadapan masyarakat bisa melalui bakti sosial.	5.484	6
7	Tetap meningkatkan dan menjaga pelayanan kepada pembeli.	5.431	7
8	Menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan.	5.290	8
9	Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru.	4.956	9
10	Membina hubungan yang baik dengan pelanggan.	4.530	10

Sumber (data primer): Data diolah penulis, 2019.

Berdasarkan hasil perhitungan matriks QSPM dari alternatif strategi yang disusun diatas, maka diperoleh alternatif strategi yang paling menarik dan diprioritaskan untuk dilakukan oleh Toko Umat adalah “Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat.” dengan nilai TAS sebesar 7.231. Dan jika dilihat dari strategi-strategi yang dirumuskan, dapat dilihat bahwa strategi yang memang dibutuhkan perusahaan bersifat intensif dimana semua strategi yang dirumuskan terkait dengan penetrasi pasar, dan pengembangan pasar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tahap Hasil analisis yang dilakukan pada Toko Umat diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Dari analisis internal Toko Umat, diperoleh kekuatan terbesar dengan skor bobotnya 0.3805 yang harus dimanfaatkan pada bisnis ini, yaitu Minimarket berbasis komunitas dan semua produk yang sudah bersertifikat halal. Jadi, ketika pembeli masuk ke dalam minimarket tersebut, akan merasakan sensasi yang berbeda, yaitu nuansa islami yang sangat kental. Kekuatan dengan skor terkecil yaitu rapat dilakukan secara rutin tiap bulannya dan Harga – harga produk yang disajikan sesuai dengan standard produk pada umumnya dengan skor bobotnya 0.2361. Sedangkan kelemahan terbesar adalah kurang adanya kegiatan promosi dengan skor bobot 0.4456. Kelemahan paling minim adalah Lokasi yang cukup jauh dari jalan raya besar dan Belum memiliki banyak cabang di tempat/kota lain dengan skor bobot 0.2361. Jadi, Toko Umat hanya mengandalkan pelanggan yang ada didaerah sekitar Toko Umat..
2. Dari analisis eksternal pada Toko Umat, Peluang terbesar adalah berkembangnya teknologi (internet) dengan skor bobotnya 0.3613. Dapat disimpulkan bahwa perkembangan akan teknologi sekarang ini menjadi sebuah inovasi yang dapat diwujudkan dalam membuat peluang pasar, khususnya ritel. Misalnya saja seperti membuat akun Toko Umat di Sosial Media untuk sarana promosi. Peluang dengan skor terkecil yaitu bisnis ritel berpotensi mendatangkan keuntungan besar dengan skor bobotnya 0.1966. Sedangkan ancaman terbesar dengan skor bobot 0.4975 adalah sudah adanya *Market Leader* (Alfamart), dan *Market Challenger* (Indomaret). Dengan adanya pesaing yang sudah mendominasi, maka Toko Umat harus bisa melakukan riset mengenai kelemahan yang dimiliki para pesaingnya. Kelemahan dengan skor terkecil yaitu Harga – harga kebutuhan/produk yang tidak stabil (sewaktu – waktu dapat naik) dengan skor 0.1736.
3. Dari beberapa alternatif strategi, berikut adalah strategi yang tepat untuk Toko Umat. Berdasarkan analisis bauran pemasaran 4P (*product, price, place, promotion*). Produk yang dijual oleh Toko Umat adalah barang-barang yang dikonsumsi sehari-hari, serta obat-obatan. Untuk konsumen perumahan, ibu-ibu, dan anak-anak sekolah. Maka harga yang ditetapkan oleh Toko Umat sesuai dengan standard. Artinya masih terjangkau dan masih bisa bersaing dengan pesaingnya. Pemilihan tempat berada di perumahan, kompleks, rumah penduduk yang padat, dan untuk promosi minimarket Toko Umat masih kurang dalam hal promosi. Saat ini, minimarket Toko Umat hanya mengandalkan lokasi yang berada di Jl. Ahmad Sya'yani saja dan mungkin hanya penduduk di sekitar sana saja yang mengetahuinya. Berdasarkan hasil matriks IE, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan berada pada kuadran I pada matriks IE. Kuadran I artinya perusahaan

berada dalam zona Growth and Build. Strategi yang cocok untuk zona ini yaitu intensif atau integrasi. Strategi intensif meliputi strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis SWOT pada Toko Umat menghasilkan 10 alternatif strategi. Adapun hasil strategi-strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan analisis SWOT yaitu :

- a) Melakukan penetrasi pasar. (SO-1)
- b) Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat. (SO-2)
- c) Melakukan promosi yang tidak memerlukan biaya yang besar. (WO-1)
- d) Membuat citra yang baik dihadapan masyarakat bisa melalui bakti sosial. (WO-2)
- e) Melengkapi barang-barang yang belum ada saat ini. (WO-3)
- f) Tetap meningkatkan dan menjaga pelayanan kepada pembeli. (ST-1)
- g) Membina hubungan yang baik dengan pelanggan. (ST-2)
- h) Menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan. (ST-3)
- i) Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. (WT-1)
- j) Melakukan sosialisasi efektif kepada masyarakat sekitar Toko Umat. (WT-2)

Dari hasil analisis dengan metode QSPM, maka strategi yang paling cocok untuk diimplementasikan perusahaan pada saat ini yaitu “Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat (SO-2).” Hal ini terkait karena nilai dari nilai TAS sebesar 7.231. Sedangkan alternatif strategi paling lemah yaitu “Membina hubungan yang baik dengan pelanggan. (ST-2)” dengan nilai TAS sebesar 4.530.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu praktek:

- 1) Bagi minimarket Toko Umat:
 - a) Berdasarkan analisis internal, Toko Umat seharusnya lebih memformulasikan strategi pemasarannya dengan lebih serius. Hal ini terkait seperti kelemahan utama perusahaan yaitu “Kurang adanya kegiatan promosi”. Selama ini perusahaan hanya melakukan pemasaran secara situasional dan tidak reguler, sebaiknya memanfaatkan pemasaran secara online seperti membuat sosial media untuk Toko Umat (memanfaatkan peluang yaitu berkembangnya teknologi) dan pemasaran offline tetap dilakukan agar dapat menjangkau target pasar lebih banyak dari sebelumnya.

- b) Berdasarkan analisis eksternal, pesaing terdekat Toko Umat adalah Alfamart dan Indomaret, persaingan di dalam usaha Mini market ini tergolong berat dikarenakan pada saat ini sudah ada banyak pesaing. Berbicara mengenai pesaing, pesaing yang paling dekat dan di daerah Toko Umat adalah Ceriamart dan Alfamart, yang sudah dikenal cukup luas oleh masyarakat. Yang harus dilakukan Toko Umat adalah meminimalkan kelemahannya seperti melakukan pelatihan terhadap karyawannya agar meningkatkan kualitas SDM serta dan membuat citra yang baik di hadapan masyarakat bisa melalui kegiatan bakti sosial, karena berbasis komunitas maka bisa juga membantu DKM mesjid dalam menjalankan kegiatan islami.
 - c) Dari alternatif strategi IFE, EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, Matriks QSPM didapatkan 10 alternatif strategi. Dan alternatif strategi dengan nilai TAS terbesar adalah “Membuat program-program yang baru untuk menarik minat masyarakat (SO-2).” Hal ini terkait karena nilai dari nilai TAS sebesar 7.231 sehingga saran untuk alternatif strategi ini adalah mencari inovasi baru, seperti sistem antar jemput barang bagi para konsumen/pelanggan yang tinggal disekitar Toko Umat. Lalu memanfaatkan sistem berbasis komunitas, yaitu dapat menyediakan barang untuk ibu-ibu pengajian/acara keislaman didaerah sekitar Toko Umat. Jadi pelanggan hanya perlu menelepon ke Toko Umat dan menyebutkan barang yang akan dibelinya atau dipesan sebelumnya maka akan diantarkan ke rumah pelanggan dan tidak dipungut biaya pengiriman dalam radius tertentu, serta memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran.
- 2) Bagi penelitian selanjutnya :
- a) Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan pengumpulan data dengan standard yang lebih baik dan benar.
 - b) Pengisian kuesioner pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memiliki validasi data yang lebih baik, sehingga hasil yang didapat lebih kuat.
 - c) Diharapkan pada penelitian selanjutnya mengenai topik ini bisa menggunakan jenis perusahaan lain sebagai objek penelitian

DAFTAR PUSTAKA

Text Book :

- Aarker, David., (2013). *Manajemen Pemasaran Strategis*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Abraham, S. (2013). *Will business model innovation replace strategic analysis? Strategy and Leadership*. *Strategy & Leadership*, Volume 41 Number 2 Page 31-38. Emerald Group Publishing Limited.
- Christina Whidya Utami. (2012). *Manajemen Ritel (Strategi dan Implementasi Ritel Modern)*. Jakarta. Salemba Empat.
- Christenson, And Jerry W. Robinson Jr. (2012) , *Community Development in America*. The Iowa State University Press, Iowa.
- Churchill, Gillbert A, (2013). *Dasar-Dasar Riset Pemasaran*, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Cravens, David W. dan Nigel F. Piercy. (2013). *Strategic Marketing Tenth Edition*. New York: McGraw Hill.
- David, Fred R., (2012), *Strategic Management*, Edisi 13, Penerbit Prentice Hall. California.
- _____. (2016). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Edisi Kelima Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R and Forest R. David. (2015), *Manajemen Strategik*, Edisi Kelima Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Dina Srikandi Wulan Suciawati. (2014). *Analisis Strategi Pemasaran Taman Wisata Alam Pada Telaga Warna Puncak Kabupaten Bogor Jawa Barat*.
- Faisal Hakim. (2017). *Analisis Strategi Pemasaran Produk Indihome PT. Telkom Bandung*
- Fhebio Testyano. (2018). *Analisis Strategi Pemasaran Pada PT. Jungleland Asia*.
- Hansen dan Smith (2012). *Strategic Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Hendra Galuh Febrianto. (2008). *Analisis Strategi Pemasaran Pada Mini Market Ahad Dalam Peningkatan Volume Penjualan*. E-Journal Online.
- Heny Setyorini. (2016). *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)*.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. (2012). *Prinsip – Prinsip Manajemen Pemasaran*, Edisi 13 Jilid 1. Erlangga, Jakarta.
- Rajasa, Aria (2012). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta : Danang Suntoyo.

Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

William J. (2012). Dasar-dasar Pemasaran Manajemen. Yogyakarta: Danang Sunyoto.

_____. (2012). Prinsip pemasaran, alih bahasa : Yohanes Lamarto Penerbit Erlangga, Jakarta.

Suparyanto & Rosad. (2015). Manajemen Pemasaran. IN MEDIA: BOGOR.

Home Page :

Badan Pusat Statistik, **Sensus Penduduk 2010**

<http://www.sp2010.bps.go.id>

Badan Pusat Statistik, **PDRB Kabupaten Bogor Atas Dasar Harga Berlaku (2014-2018)**

<https://bogorkab.bps.go.id/dynamictable/2019/02/20/14/pdrb-kabupaten-bogor-menurut-harga-berlaku-2014-2018.html>

Pikiran-rakyat.com, **Jumlah Minimarket di Kabupaten Bogor Tembus 1090 Unit, 2019**

<https://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/2019/03/09/jumlah-mini-market-di-kab-bogor-tembus-1090-unit>

Topbrand-award.com, **Persentase Minimarket di Indonesia, 2018**

https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/?tbi_index=Top%20Brand&tbi_year=2018

Finansialku.com, Aria Rajasa Founder Tees.co.id dan Gantibaju.com (**Bisnis Berbasis Komunitas dengan metode *crowdsourcing***)

<https://www.finansialku.com/kisah-sukses-aria-rajasa-pendiri-tees-co-id-dan-gantibaju-co>

Lampiran 1

Daftar pertanyaan wawancara

1. Bagaimana sejarah berdirinya Mini Market ini?
2. Apa tujuan Mini Market ini di dirikan?
3. Bagaimana perkembangan Mini Market ini dari awal pendiriannya sampai saat ini? Dan apa kendalanya?
4. Apa visi dan misi didirikannya Mini Market ini?
5. Apa motto dan logo dari Mini Market ini?
6. Di Mini Market ini produk apa saja yang dijual?
7. Bagaimana struktur organisasinya dan tugasnya?
8. Berapa jumlah karyawannya?
9. Apa Mini Market ini juga membuat suatu merek?
10. Bagaimana dengan strategi harganya?
11. Segmen pasar mana yang ingin dibidik oleh Mini Market ini?
12. Apakah terdapat tim khusus dalam memasarkan Mini Market ini?
13. Media apa yang digunakan untuk promosi pada Mini Market ini?
14. Bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan Mini Market ini dalam menarik minat masyarakat?
15. Dengan strategi yang digunakan, apakah ada pengaruh atau dampak yang timbul bagi peningkatan dan penurunan jumlah pembeli?
16. Apakah ada program-program yang dilakukan untuk menarik pembeli?
17. Apakah ada kegiatan yang dilakukan oleh Mini Market ini dalam publisitas kepada masyarakat?

Lampiran 2

Penilaian EFE (Peluang dan Ancaman)

No	Peluang	Responden							Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Bogor sebagai kota wisata dan kuliner	3	3	3	4	3	3	3	22
2	Berkembangnya Teknologi (Internet)	4	3	3	3	3	4	3	23
3	Bisnis ritel yang dimiliki toko umat adalah berbasis komunitas	3	3	3	2	3	3	2	19
4	Bisnis ritel yang dinilai memberikan pengaruh yang cukup besar untuk perekonomian Nasional	3	3	3	3	3	3	4	22
5	Bisnis ritel berpotensi mendatangkan keuntungan besar	3	2	2	2	3	2	3	17

No	Ancaman	Responden							Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Beralihnya pelanggan kepada pesaing sejenis	4	4	3	4	3	3	4	24
2	Masuknya para pesaing yang baru	3	2	3	3	2	3	3	19
3	Adanya produk - produk substitusi	3	3	3	2	3	3	3	20
4	Sudah adanya Market Leader (Alfamart), dan Market Challenger (Indomaret)	4	4	4	4	4	3	4	27
5	Harga – harga kebutuhan/produk yang tidak stabil (sewaktu – waktu dapat naik)	2	3	2	2	3	2	2	16

Keterangan	Peluang					Ancaman				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-Rata	3.142	3.285	2.714	3.142	2.428	3.428	2.714	2.857	3.857	2.285
Total	29.852									
Bobot	0.105	0.110	0.090	0.105	0.081	0.114	0.090	0.095	0.129	0.076

Perhitungan:

Rumus: Jumlah Peluang/Responden

Rata-rata Peluang yaitu:

- a) $22/7 = 3.142$
- b) $23/7 = 3.285$
- c) $19/7 = 2.714$
- d) $22/7 = 3.142$
- e) $17/7 = 2.428$

Rata-rata Ancaman yaitu:

- a) $24/7 = 3.428$
- b) $19/7 = 2.714$
- c) $20/7 = 2.857$
- d) $27/7 = 3.857$
- e) $16/7 = 2.285$

$$\begin{aligned} \text{Total} &= 3.142 + 3.285 + 2.714 + 3.142 + 2.428 + 3.428 + 2.714 + 2.857 + 3.857 + 2.285 \\ &= 29.852 \end{aligned}$$

Perhitungan:

Rumus: Rata-rata/Total

Bobot Kekuatan yaitu:

- a) $3.142/29.852 = 0.105$
- b) $3.285 /29.852 = 0.110$
- c) $2.714/29.852 = 0.090$
- d) $3.142 /29.852 = 0.105$
- e) $2.428/29.852 = 0.081$

Bobot Kelemahan yaitu:

- a) $3.428 /29.852 = 0.114$
- b) $2.714 /29.852 = 0.090$
- c) $2.857 /29.852 = 0.095$
- d) $3.857 /29.852 = 0.129$
- e) $2.285/29.852 = 0.076$

Lampiran 3

Penilaian IFE (Kekuatan dan Kelemahan)

No	Kekuatan	Responden							Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Minimarket berbasis komunitas dan semua produk yang sudah bersertifikat halal	4	3	4	3	3	3	4	24
2	Adanya perlengkapan ibadah, dan buku – buku islam	3	3	3	3	3	3	3	21
3	Rapat dilakukan secara rutin tiap bulannya	3	2	3	2	3	3	3	19
4	Setiap jabatan melakukan tugas dengan baik	3	3	3	3	3	3	2	20
5	Harga – harga produk yang disajikan sesuai dengan standard produk pada umumnya	3	3	4	2	3	3	3	19

No	Kelemahan	Responden							Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Lokasi yang cukup jauh dari jalan raya besar	3	3	2	3	2	3	3	19
2	Produk – produk yang relatif terbatas	4	3	4	4	3	3	3	24
3	Kurang adanya kegiatan untuk promosi	4	4	4	3	4	4	3	26
4	Citra toko yang di nilai belum besar	4	3	4	3	3	4	4	25
5	Belum memiliki banyak cabang di tempat/kota lain	3	3	3	3	2	2	3	19

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-Rata	3.428	3	2.714	2.857	2.714	2.714	3.428	3.714	3.571	2.714
Total	30.854									
Bobot	0.111	0.097	0.087	0.092	0.087	0.087	0.111	0.120	0.115	0.087

Perhitungan:

Rumus: Jumlah Peluang/Responden

Rata-rata Kekuatan yaitu:

- f) $24/7 = 3.428$
- g) $21/7 = 3$
- h) $19/7 = 2.714$
- i) $20/7 = 2.857$
- j) $19/7 = 2.714$

Rata-rata Kelemahan yaitu:

- a) $19/7 = 2.714$
- b) $24/7 = 3.428$
- c) $26/7 = 3.714$
- d) $25/7 = 3.571$
- e) $19/7 = 2.714$

$$\begin{aligned} \text{Total} &= 3.428 + 3 + 2.714 + 2.857 + 2.714 + 2.714 + 3.428 + 3.714 + 3.571 + 2.714 \\ &= 30.854 \end{aligned}$$

Perhitungan:

Rumus: Rata-rata/Total

Bobot Kekuatan yaitu:

- a) $3.428/30.854 = 0.111$
- b) $3/30.854 = 0.097$
- c) $2.714/30.854 = 0.087$
- d) $2.857/30.854 = 0.092$
- e) $2.714/30.854 = 0.087$

Bobot Kelemahan yaitu:

- a) $2.714/30.854 = 0.087$
- b) $3.428/30.854 = 0.111$
- c) $3.714/30.854 = 0.120$
- d) $3.571/30.854 = 0.115$
- e) $2.714/30.854 = 0.087$

Keterangan :

1. Peringkat : 0.00 – 0.99 (Sangat Tidak Mungkin)
1.00 – 1.99 (Tidak Mungkin Terjadi)
2.00 – 2.99 (Mungkin terjadi)
3.00 – 4.00 (Pasti terjadi)
2. Bobot : 0.00 – 0.25 (Sangat kecil kemungkinan)
0.26 – 0.50 (Kecil kemungkinan)
0.51– 0.75 (Besar kemungkinan)
0.76 – 1.00 (Sangat besar kemungkinan)
3. Pengaruh Peluang dan Ancaman Kekuatan dan Kelemahan : 1 (Tidak Berpengaruh)
2 (Kurang Berpengaruh)
3 (Berpengaruh)
4 (Sangat Berpengaruh)
4. Responden (7 orang) : Kepala Toko (1 orang)
Wakil Kepala Toko (1 orang)
Bagian Persediaan (1 orang)
Bagian Keuangan (1 orang)
Karyawan (3 orang)

Skor Utama	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8		Strategi 9		Strategi 10	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan																					
A	0.111	4	0.444	4	0.444	3	0.333	3	0.333	2	0.222	3	0.333	3	0.333	3	0.333	4	0.444	4	0.444
B	0.097	2	0.194	3	0.291	2	0.194	2	0.194	3	0.291	3	0.291	1	0.097	3	0.291	2	0.194	1	0.097
C	0.087	4	0.348	4	0.348	3	0.261	3	0.261	3	0.261	3	0.261	3	0.261	1	0.087	2	0.174	1	0.087
D	0.092	3	0.276	4	0.368	3	0.276	3	0.276	3	0.276	3	0.276	3	0.276	1	0.092	4	0.368	4	0.368
E	0.087	3	0.261	4	0.348	3	0.261	3	0.261	3	0.261	3	0.261	3	0.261	4	0.348	1	0.087	3	0.261
Kelemahan																					
F	0.087	4	0.348	4	0.348	3	0.261	1	0.087	1	0.087	1	0.087	1	0.087	2	0.174	1	0.087	3	0.261
G	0.111	4	0.444	4	0.444	1	0.111	1	0.111	4	0.444	1	0.111	1	0.111	3	0.333	1	0.111	3	0.333
H	0.120	3	0.360	4	0.480	4	0.480	3	0.360	3	0.360	1	0.120	1	0.120	3	0.360	2	0.240	3	0.360
I	0.115	4	0.460	4	0.460	4	0.460	4	0.460	3	0.345	4	0.460	3	0.345	3	0.345	3	0.345	3	0.345
J	0.087	3	0.261	4	0.348	3	0.261	3	0.261	3	0.261	3	0.261	2	0.174	3	0.261	3	0.261	3	0.261

Peluang																					
K	0.105	3	0.315	3	0.315	4	0.420	2	0.210	3	0.315	3	0.315	2	0.210	3	0.315	1	0.105	3	0.315
L	0.110	3	0.330	4	0.440	4	0.440	3	0.330	3	0.330	3	0.330	1	0.110	3	0.330	1	0.110	2	0.220
M	0.090	3	0.270	4	0.360	3	0.270	3	0.270	3	0.270	4	0.360	2	0.180	3	0.270	4	0.360	4	0.360
N	0.105	3	0.315	3	0.315	2	0.210	3	0.315	3	0.315	2	0.210	2	0.210	1	0.105	3	0.315	3	0.315
O	0.081	3	0.243	3	0.243	3	0.243	3	0.243	3	0.243	3	0.243	3	0.243	1	0.081	3	0.243	3	0.243
Ancaman																					
P	0.114	3	0.342	4	0.456	4	0.456	3	0.342	4	0.456	3	0.342	3	0.342	3	0.342	3	0.342	1	0.114
Q	0.090	3	0.270	3	0.270	3	0.270	3	0.270	3	0.270	3	0.270	3	0.270	3	0.270	3	0.270	2	0.180
R	0.095	3	0.285	3	0.285	3	0.285	3	0.285	4	0.380	3	0.285	3	0.285	3	0.285	3	0.285	3	0.285
S	0.129	4	0.516	4	0.516	3	0.387	3	0.387	3	0.387	3	0.387	3	0.387	4	0.516	3	0.387	3	0.387
T	0.076	2	0.152	2	0.152	2	0.152	3	0.228	2	0.152	3	0.228	3	0.228	2	0.152	3	0.228	2	0.152
Total	1,989		6,434		7,231		6,031		5,484		5,926		5,431		4,530		5,290		4,956		5,485
Peringkat			2		1		3		6		4		7		10		8		9		5