

ANALISIS STRATEGI BERSAING UMKM MENGGUNAKAN FORMULASI MATRIKS MANAJEMEN STRATEGIS

Lyoni Elisabet¹⁾, Cici Lestari²⁾ dan Rianita Puspa Sari^{3)*}

^{1) 2) 3)} Teknik Industri, Universitas Singaperbangsa Karawang

Diterima 8-01-2021 / Disetujui 25-03-2021

ABSTRACT

Toserba Blitz is one of the MSMEs which is engaged in the sale of daily necessities. Every day, Toserba Blitz to provide consumer needs and determine sales strategies to win the sales competition. The purpose's research is to make the right decisions in determining the sales strategy to win the competition. The method used strategic management matrix formulation which consists of 3 stages, namely the Input Stage using the Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, the External Factor Evaluation (EFE) Matrix, the External Internal Matrix (IE) and the Boston Consulting Group Matrix, Matching stage using SWOT analysis and the decision stage using QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) method. The results are the highest Total Attractiveness Scores (TAS), 3.03 and 3.76, which are followed by market and product development strategies with total strength and weakness score of 1.88 and total value of opportunities and threats 2.93, and the integration strategy total score of 1.41 and 3.05. Toserba Blitz needs to apply alternative strategy for market penetration, by increasing store employees to increasing sales, increasing sales of latest products, competitive prices, increasing promotions supported by pricing strategy, increasing the uses of customers based on loyalty, increased advertising, offering promotion extensively or increasing publicity.

Keywords: *Competitive strategy, MSMEs, SWOT Matrix, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).*

ABSTRAK

Toserba Blitz adalah salah satu UMKM yang bergerak di bidang penjualan perlengkapan kebutuhan sehari-hari. Toserba Blitz setiap harinya harus memenuhi kebutuhan konsumen dan menentukan strategi penjualan yang tepat untuk memenangkan persaingan dengan toko lain. Tujuan penelitian ini mengambil keputusan yang tepat dalam menentukan strategi penjualan untuk memenangkan persaingan. Metode yang digunakan berupa formulasi matriks manajemen strategis yang terdiri dari 3 *stage*, yaitu *Input Stage* dengan menggunakan metode Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks internal eksternal (IE) dan *Boston Consulting Group Matrix, Matching Stage* dengan menggunakan analisis SWOT dan *Decision Stage* dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitian ini nilai *Total Attractiveness Scores* (TAS) tertinggi, 3,03 dan 3,76 yang disusul strategi pengembangan pasar dan produk dengan nilai total kekuatan dan kelemahan 1,88 dan nilai total peluang dan ancaman 2,93, sementara strategi integrasi mendapat nilai total 1,41 dan 3,05. Toserba Blitz perlu melakukan strategi *alternative* penetrasi pasar, yaitu dengan menambah karyawan toko dalam meningkatkan penjualan, meningkatkan penjualan untuk produk-produk terkini, harga yang kompetitif, meningkatkan promosi yang didukung oleh strategi harga, meningkatkan jumlah penggunaan bagi pelanggan berdasarkan loyalitas dan meningkatkan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang promosi secara ekstensif atau peningkatan upaya-upaya publisitas.

Kata Kunci: Strategi bersaing, UMKM, Matriks SWOT, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

*Korespondensi Penulis:

E-mail: rianita.puspasari@ft.unsika.ac.id

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dan penting dalam pergantian keuangan publik. Selain mengisi perkembangan keuangan dan pekerjaan, UMKM juga memanfaatkan hasil kemajuan.(Sarwono, 2015). Perkembangan data UMKM pada tahun 2017-2018, UMKM unit usaha mengalami perkembangan sebesar 2,02% dengan total jumlah unit usaha 64.194.057 (Depkop, 2018). Keadaan saat ini menawarkan naiknya persaingan tajam antar organisasi, sehingga mereka dapat memeriksa kondisi sekitar yang dapat dilihat.

Toserba Blitz adalah salah satu UMKM yang bergerak di bidang penjualan perlengkapan kebutuhan sehari-hari yang berlokasi di Jl.Raya Desa Nanggerang. Permasalahan yang dihadapi Toserba Blitz adalah terdapat beberapa pesaing disekitaran Desa Nanggerang. Toserba Blitz setiap harinya harus memenuhi kebutuhan konsumen yang berubah-ubah. Toserba Blitz dituntut untuk lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Dalam kondisi pasar yang sangat kompetitif, perusahaan harus memahami pertimbangan kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat (Sitorus et al., 2019).

Untuk menganalisa permasalahan diatas, ada beberapa metode yang dapat digunakan diantaranya dengan melakukan 3 tahapan formulasi manajemen strategi (David, 2016), yaitu *Input Stage* dengan menggunakan metode Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), IE matriks dan BCG, *Matching Stage* dengan menggunakan metode Analysis SWOT dan *Decision Stage* dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Penggunaan formulasi matriks manajemen strategis digunakan juga pada penelitian

(Widiyarini & Hunusalela, 2019) dalam merencanakan strategi pemasaran dalam upaya peningkatan penjualan. Penelitian (Qanita, 2020) merumuskan dan menentukan strategi yang tepat sesuai kondisi yang dihadapi dengan mengevaluasi faktor internal dan eksternal.

Penggunaan matriks IE bertujuan untuk memahami posisi strategis dan alternatif strategis yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan dalam menghadapi persaingan dan pertumbuhan bisnis di masa depan (Putra et al., 2006).

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dapat membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya, sebagai alat analisis pemasaran, strategi manajemen produk, dan portofolio, hal ini dibuktikan melalui penelitian (Yanuar, 2014); (Sulasih, 2020);(Subhan & Peratiwi, 2017).

Penelitian terdahulu seperti (Setyorini et al., 2016); (Mujiastuti et al., 2019); (Sari, 2019), menggunakan matriks SWOT untuk mengeksplorasi serta memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat mengintrospeksi kelemahan (*Weaknesses*) dan mendeteksi ancaman (*Threats*). Dengan menggunakan investigasi SWOT, akan diperoleh beberapa metodologi elektif yang saling berhubungan antar pilihan, namun pilihan yang didapat harus dibobotkan karena signifikansi yang beragam dari setiap opsi lainnya. (Putri et al., n.d.).

Menurut penelitian (Sutarni et al., 2018) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan salah satu metode untuk menentukan tindakan pemasaran di masa depan. Perumusan keputusan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menggunakan hasil dari analisa tahap selanjutnya dan menghasilkan strategi alternatif melalui faktor kunci dengan nilai *Total Attractiveness Scores* (TAS) terbesar. Hal

tersebut menunjukkan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) seberapa jauh faktor kunci internal dan eksternal untuk diterapkan atau diperbaiki memiliki daya tarik relatif. Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menganalisis portofolio bisnis, membuat rerangka grafis untuk menggambarkan usaha-usaha yang dimiliki perusahaan yang terdiversifikasi (Prayudi & Yulistria, 2020).

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis strategi bersaing yang tepat pada Toserba Blitz menggunakan formulasi matriks manajemen strategis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Toserba Blitz yang berada di Jalan Raya Desa Nangerang. Jenis penelitian yang digunakan studi kasus kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pemilik toko Toserba Blitz. Batasan masalah penelitian ini hanya membahas kondisi internal dan eksternal pada perusahaan dan volume penjualannya. Prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut (Setyorini et al., 2016):

1. Observasi Pendahuluan
Observasi dibuat untuk melihat keadaan organisasi saat ini, sehingga pembuat dapat melihat jauh dari Toserba Blitz.
2. Identifikasi Masalah
Masalah bukti yang dapat dikenali melalui pertemuan langsung dengan toko Toserba Blitz.
3. Studi Literatur
Studi literatur digunakan untuk mendukung penelitian dengan mengumpulkan informasi dan landasan teori. Studi literatur berasal dari buku, jurnal-jurnal nasional dan sumber lain.
4. Identifikasi Variabel
Identifikasi variabel penelitian berupa variabel lingkungan eksternal dan

variabel internal perusahaan. Faktor internal dan eksternal didapat dengan teknik wawancara dan observasi dengan pemilik toko Toserba Blitz. Sedangkan, data internal dapat diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan, laporan sumber daya manusia yaitu, jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, laporan kegiatan operasional, pemasaran. Variabel eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti analisa pasar, perilaku konsumen, kompetitor, pemasok (*supplier*), geografis, dan ekonomi.

5. Analisis Data
Analisis data menggunakan 3 tahap manajemen strategi menurut (David, 2016). Secara lebih terperinci tahapan analisis data sebagai berikut (Setyorini et al., 2016):
 - a. Tahap Pemasukan (*Input Stage*)
Matriks yang digunakan dalam tahap ini yaitu Matriks IFE dan EFE untuk menentukan bobot pada faktor internal dan eksternalnya. Kemudian untuk melihat posisi perusahaan dapat menggunakan Matriks Internal-Eksternal (IE) dan kemudian menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) untuk mengetahui kategori unit bisnis perusahaan yang dapat digolongkan pada empat kategori berdasarkan kombinasi pada pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar.
 - b. Tahap pencocokan (*Matching Stage*)
Metode Matriks SWOT digunakan sebagai tahapan kedua (*matching stage*) karena disebut sebagai tahap pencocokan, memfokuskan pada menghasilkan strategi alternatif

yang layak dengan memadukan faktor eksternal dan internal. Setelah mendapatkan hasil dari metode Matriks SWOT yaitu menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O (*Strenght-Opportunity*), strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), strategi W-T (*Weakness-Threats*) dan strategi S-T (*Strenght-Threats*).

- c. Tahap Keputusan (*Decision Stage*) Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan sebagai tahapan ketiga (*decision stage*) untuk menganalisis portofolio bisnis, membuat kerangka grafis untuk menggambarkan usaha-usaha yang dimiliki perusahaan yang terdiversifikasi (Prayudi & Yulistria, 2020). *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat analisis dalam pengambilan keputusan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Toserba Blitz adalah salah satu swalayan besar yang berlokasi di Jl.Raya Desa Nanggerang, bergerak di bidang penjualan kebutuhan sehari-hari seperti beras, minyak goreng, gula pasir, garam, sabun, pasta gigi, dll. Toserba Blitz buka setiap hari dari pukul 07.30 sampai pukul 21.00. Total karyawan Toserba Blitz sebanyak 3 orang, meliputi 1 kasir dan 2 pelayan toko.

Tahap Masukan (*Input Stage*)

Tahap ini dapat dibedakan menjadi dua, khususnya informasi luar dan informasi interior. Sebenarnya, ini bukan hanya tindakan informasi, tetapi juga tindakan pengelompokan dan pemeriksaan awal. Dalam evaluasi faktor strategis yang

digunakan pada tahap ini adalah model Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFE), Matrik Faktor Strategi Internal (IFE), Matrik IE, dan Matrik BCG. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model Matrik Faktor Strategis Eksternal dan Matrik Faktor Strategi Internal.

Tabel 1 Data Faktor-Faktor Strategi Internal Toserba Blitz

Kekuatan	Kelemahan
1. Konsep toko yang ditawarkan adalah kekinian atau <i>update trendy</i> terkini sehingga konsumen nyaman ketika berbelanja.	1. Belum adanya promosi melalui media sosial.
2. Harga ekonomis atau bisa dijangkau semua kalangan.	2. Lahan untuk menyimpan dan memajang kebutuhan masih kecil sehingga toko terlihat seperti penuh dan terkadang menjadi kendala bagi pembeli untuk melihat barang yang akan mereka beli.
3. Memiliki kualitas barang-barang yang baik dan lebih.	3. Jika melakukan kesalahan dalam pelayanan terhadap konsumen dapat menghilangkan kepercayaan pelanggan.
4. Memiliki pelayanan yang baik dan mengutamakan 5S sehingga konsumen nyaman dan merasa aman ketika bertransaksi.	4. Belum memiliki <i>supplier</i> yang sanggup menyediakan produk-produk dengan harga murah.
5. Memiliki lokasi toko yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat sekitar.	
6. Memiliki modal lebih untuk terus mengembangkan toko.	

Tabel 2 Data Faktor-Faktor Strategi Eksternal Toserba Blitz

Peluang	Ancaman
1. Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sehingga penyediaan barang menjadi lancar (<i>ready stock</i>).	1. Adanya toko-toko serba ada lainnya yang menawarkan harga barang-barangnya terkadang lebih murah.
2. Permintaan konsumen yang terus menerus ada, sehingga transaksi jual beli menjadi lancar dan terus berkembang.	2. Adanya <i>online shop</i> yang menjual kebutuhan masyarakat seperti sembako dan barang lainnya yang dapat dilakukan secara <i>delivery order</i> .
3. Menjadi Swalayan besar di desa tersebut.	3. Kenaikan harga sembako dan barang-barang lainnya (laju inflasi).
4. Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat.	4. Ancaman toko serba ada (toserba) yang baru yang memiliki modal lebih besar.
5. Loyalitas konsumen.	
6. Pembeli tidak bisa memengaruhi harga jual.	

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Berdasarkan data kekuatan dan kelemahan pada Toserba Blitz dapat digunakan untuk menghitung Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) pada Tabel 3.

Tabel 3 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c=ax b)
Kekuatan (A)				
1.	Konsep toko yang ditawarkan adalah kekinian atau <i>update trendy</i> terkini sehingga konsumen nyaman ketika berbelanja.	0,14	4	0,56
2.	Harga merakyat atau bisa dijangkau semua kalangan.	0,10	4	0,4
3.	Memiliki kualitas barang-barang yang baik dan lebih lengkap daripada toko lainnya.	0,13	4	0,52
4.	Memiliki pelayanan yang baik dan mengutamakan 5S sehingga konsumen nyaman dan merasa aman ketika bertransaksi.	0,09	3	0,27
5.	Memiliki lokasi toko yang strategis	0,12	4	0,48

6.	dan mudah dijangkau oleh masyarakat sekitar. Memiliki modal lebih untuk terus mengembangkan toko. Kelemahan (B)	0,09	4	0,36
Kelemahan				
1.	Belum adanya promosi melalui media sosial.	0,14	1	0,14
2.	Lahan untuk menyimpan dan memajang kebutuhan masih kecil sehingga toko terlihat seperti penuh dan terkadang menjadi kendala bagi pembeli untuk melihat barang yang akan mereka beli.	0,07	2	0,14
3.	Jika melakukan kesalahan dalam pelayanan terhadap konsumen dapat menghilangkan kepercayaan pelanggan.	0,06	1	0,06
4.	Belum memiliki	0,06	2	0,12

supplier yang sanggup menyediakan produk-produk dengan harga murah.

Total IFE (A+B)	1,00	-	3,05
-----------------	------	---	------

Berdasarkan Tabel 3 matriks IFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 3,05. Hal ini menunjukkan bahwa Toserba Blitz berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Toserba Blitz memiliki kekuatan utama yang memiliki nilai 0,56 yaitu konsep toko yang ditawarkan adalah kekinian atau *update trendy* terkini sehingga konsumen nyaman ketika berbelanja.

Kelemahan utama pada Toserba Blitz belum adanya promosi atau iklan melalui media sosial dan kurangnya lahan untuk menyimpan dan memajang kebutuhan masih kecil sehingga toko terlihat seperti penuh dan terkadang menjadi kendala bagi pembeli untuk melihat barang yang akan mereka beli. Kurangnya promosi melalui media sosial. Media sosial dapat menarik pembeli dengan memberikan informasi-informasi terkait dengan produk-produk yang ditawarkan kepada masyarakat sehingga meningkatkan penjualan (Widayati & Augustinah, 2019).

Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Berdasarkan data peluang dan ancaman pada Toserba Blitz dapat digunakan untuk mengitung Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c=ax/b)
Peluang (A)				
1.	Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sehingga penyediaan barang menjadi lancar (<i>ready stock</i>).	0,14	4	0,56
2.	Permintaan konsumen yang terus menerus ada, sehingga transaksi jual beli menjadi lancar dan terus berkembang.	0,13	3	0,39
3.	Menjadi Swalayan besar di desa tersebut.	0,14	4	0,56
4.	Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat.	0,09	3	0,27
5.	Loyalitas konsumen.	0,10	4	0,4
6.	Pembeli tidak bisa mempengaruhi harga jual.	0,08	3	0,24
Ancaman (B)				
1.	Adanya toko-toko serba ada lainnya yang	0,10	4	0,4

	menawarkan harga barang-barangnya terkadang lebih murah.			
2.	Adanya <i>online shop</i> yang menjual kebutuhan masyarakat seperti sembako dan barang lainnya yang dapat dilakukan secara <i>delivery order</i> .	0,11	4	0,44
3.	Kenaikan harga sembako dan barang-barang lainnya (laju inflasi).	0,05	3	0,15
4.	Ancaman toko serba ada (toserba) yang baru yang memiliki modal lebih besar.	0,06	3	0,18
	Total EFE (A+B)	1,00	-	3,59

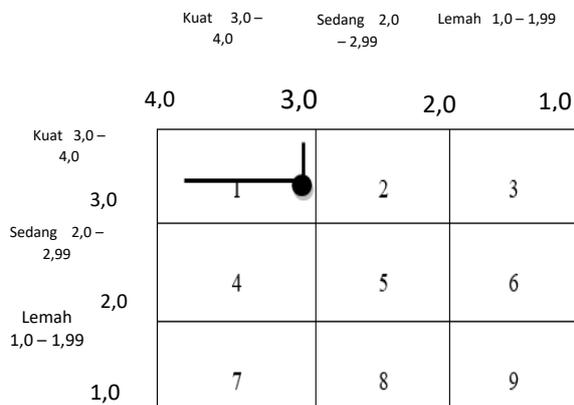
Berdasarkan Tabel 4 Matriks EFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 3,59. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Toserba Blitz tergolong kuat dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman. Peluang utama yang dimiliki Toserba Blitz adalah memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sehingga penyediaan barang menjadi lancar (*ready stock*) dan menjadi swalayan besar di desa tersebut dengan nilai sebesar 0,56. Memiliki hubungan baik dengan pemasok dapat membuat usaha toko menjadi lancar dan tidak akan mengalami kekurangan *stock*

pada barang-barang yang akan dijual, menjadi swalayan besar di desa tersebut dapat menjadikan peluang yang sangat menguntungkan karena memiliki nilai lebih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Ancaman utama yang dihadapi yaitu adanya *online shop* yang menjual kebutuhan masyarakat seperti sembako dan barang lainnya yang dapat dilakukan secara *delivery order* dengan nilai sebesar 0,44.

Matriks IE

Berdasarkan pemetaan pada matriks IE, dapat dilihat bahwa pada sumbu-x matriks IE, nilai total IFE adalah 3,05 sedangkan pada sumbu-y Matriks IE, nilai total EFE adalah 3,59. Analisa Matriks Internal-Eksternal (IE) dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Hasil Analisis Matrik Internal Eksternal (IE) Toserba Blitz

Hasil dari Gambar 1 Matriks IE menunjukkan bahwa Toserba Blitz berada pada kuadran I matriks IE. Strategi yang digunakan untuk perusahaan yang berada pada kuadran IV adalah strategi tumbuh dan kembangkan (*growth and build*) yaitu terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

Strategi penetrasi pasar memiliki ciri-ciri meningkatkan iklan terbaru, promosi, harga bersaing, mempertahankan posisi dominan dalam pertumbuhan pasar,

menata kembali pasar yang ada untuk lebih aktif menekan pesaing promosi dan memperoleh dukungan untuk strategi harga, dan meningkatkan jumlah penggunaan layanan yang ada berdasarkan loyalitas pelanggan dan peningkatan tenaga penjualan, peningkatan belanja iklan, penyediaan sejumlah besar produk promosi atau peningkatan publisitas.

Strategi pengembangan produk ditandai dengan memperkenalkan produk baru ke pasar yang sudah ada, inovasi baru untuk mengembangkan produk yang sudah ada.

Strategi integrasi ke depan mengatur alur distribusi dari distributor ke pengecer dengan membentuk saluran distribusi sendiri, mengendalikan sendiri saluran distribusi. Contoh integrasi ke depan saat ini ditandai dengan semakin banyaknya pemasok atau produsen yang langsung menjual produknya langsung ke konsumen.

Strategi integrasi ke belakang memperoleh kepemilikan kendali atas pemasok (*retailer*).

Strategi integrasi horizontal mengacu pada mendapatkan kepemilikan kendali perusahaan dengan mengakuisisi pesaing yang sama dengannya.

Matriks BCG

Data yang digunakan untuk matriks *Boston Consulting Group* (BCG) yaitu data volume penjualan Toserba Blitz dan total volume penjualan pesaing, tahap selanjutnya untuk menentukan letak produk pada kuadran matriks BCG dengan menghitung tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa *relative*.

a. Perhitungan Tingkat Pertumbuhan Pasar (*Market Grow Rate*)

Menurut rumus perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (*Market Grow Rate*) (Suwarsono, 1996) dalam (Subhan & Peratiwi, 2017) tingkat pertumbuhan pasar

dapat dihitung menggunakan persamaan (1) berikut:

$$TPP = \frac{VP N - VP N-1}{VP N-1} \times 100\% \quad (1)$$

Keterangan:

TPP = Tingkat pertumbuhan pasar

VP N = Volume penjualan perusahaan tahun terakhir

VP N-1 = Volume penjualan perusahaan tahun sebelumnya.

$$\begin{aligned} TPP &= \frac{VP 2019 - VP 2018}{VP 2018} \times 100\% \\ &= \frac{780.000.000 - 570.000.000}{570.000.000} \times 100\% \\ &= 36\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tingkat pertumbuhan didapatkan penjualan Toserba Blitz adalah 36%. Dalam matrik BCG Toserba Blitz memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi, terlihat dari kenaikan penjualan dari tahun 2018 ke 2019. Kenaikan penjualan dari tahun 2018 ke 2019 disebabkan oleh perluasan toko Toserba Blitz dan menambah jumlah dan jenis produk yang dijual. Walaupun dalam bulan-bulan tertentu mengalami penurunan penjualan.

b. Pangsa Pasar Relatif (*Relative Market Share*)

Menurut rumus perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (*Relative Market Share*) (Suwarsono, 1996) dalam (Subhan & Peratiwi, 2017) pada persamaan (2) berikut:

$$PPR = \frac{VP N}{VPP N} \quad (2)$$

Keterangan:

PPR = Pangsa pasar relatif

VP N = Volume penjualan tahun terakhir

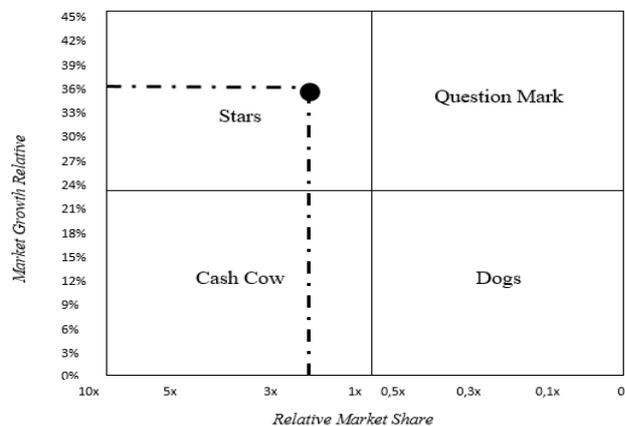
VPP N = Volume penjualan tahun terakhir pesaing

$$\begin{aligned} PPR &= \frac{VP 2019}{VPP 2019} \\ &= \frac{780.000.00}{420.000.000} \\ &= 1,85 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan tingkat pangsa pasar relatif Toserba Blitz dibandingkan

dengan perusahaan pesaing sebesar 1,85, menurut (Ahsan, 2019) menunjukkan bahwa Toserba Blitz memiliki berdasarkan pangsa pasar relatif lebih tinggi dibandingkan perusahaan pesaing karena nilai pangsa pasar relatif lebih besar daripada 1.

Analisis yang dilakukan terhadap data perusahaan menggunakan matriks BCG dengan membandingkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif, maka posisi Toserba Blitz dapat dilihat dalam matriks BCG dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2 Hasil Matriks BCG

Pada Gambar 2 perhitungan matrik BCG dapat dilihat bahwa Toserba Blitz berada di posisi *Stars*, yaitu bisnis atau produk yang bersaing di pasar, dimana kedudukannya cukup kuat bila dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Pada umumnya dibutuhkan investasi dalam jumlah yang besar untuk mempertahankan pertumbuhannya.

Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 5. Berdasarkan hasil analisis SWOT, terdapat 8 alternatif strategi yang digunakan oleh Toserba Blitz untuk mengembangkan usahanya, yaitu:

1. Strategi S-O (*Strength-Opportunities*)

- a. Memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang saat ini pada pasar baru
- b. Meningkatkan kualitas produk
2. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)
 - a. Memperluas lahan toko agar pembeli lebih nyaman ketika berbelanja
 - b. Meningkatkan kualitas tenaga kerja karyawan
3. Strategi S-T (*Strength-Threats*)
Meningkatkan kerjasama sebagai saluran distribusi kepada toko-toko kecil atau warung-warung sembako lainnya.
4. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)
 - a. Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi di media social atau lainnya
 - b. Membuat *website* atau *E-commerce* lainnya sebagai penunjang pemasaran dan promosi produk
 - c. Melakukan kerjasama dengan beberapa *supplier* agar dapat memilih atau mendapatkan barang-barang yang lebih murah dan berkualitas

Alternatif strategi yang diperoleh dimasukkan ke dalam strategi yang telah

dirumuskan pada Matriks IE yaitu tumbuh dan bina (*growth and build*), yaitu:

1. Strategi Penetrasi Pasar
Dengan memperluas lahan toko agar pembeli lebih nyaman ketika berbelanja (WO1) dan meningkatkan usaha pemasaran produk melalui kegiatan promosi atau iklan di media sosial atau lainnya (WT1).
2. Strategi Pengembangan Pasar
Dengan memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang saat ini pada pasar baru (SO1).
3. Strategi Pengembangan Produk
Dengan meningkatkan kualitas produk (SO2), meningkatkan kualitas tenaga kerja karyawan (WO2), meningkatkan kerja sama sebagai saluran distribusi kepada toko-toko kecil atau warung-warung sembako lainnya (ST1) dan melakukan kerjasama dengan beberapa *supplier* agar dapat memilih atau mendapatkan barang-barang yang lebih murah dan berkualitas (WT3).
4. Strategi Integrasi ke Depan
Dengan membuat *website* atau *E-commerce* lainnya sebagai penunjang pemasaran dan promosi produk (WT2).

Tabel 5 Hasil Analisis Matriks SWOT Toserba Blitz

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep toko yang ditawarkan adalah kekinian atau <i>update trendy</i> terkini sehingga konsumen nyaman ketika berbelanja. 2. Harga ekonomis atau bisa dijangkau semua kalangan. 3. Memiliki kualitas barang-barang yang baik dan lebih lengkap daripada toko lainnya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya promosi melalui media sosial. 2. Lahan untuk menyimpan dan memajang kebutuhan masih kecil sehingga toko terlihat seperti penuh dan terkadang menjadi kendala bagi pembeli untuk melihat barang yang akan mereka beli. 3. Jika melakukan kesalahan dalam pelayanan terhadap konsumen dapat

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Memiliki pelayanan yang baik dan mengutamakan 5S sehingga konsumen nyaman dan merasa aman ketika bertransaksi. 5. Memiliki lokasi toko yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat sekitar. 6. Memiliki modal lebih untuk terus mengembangkan toko. 	<p>menghilangkan kepercayaan pelanggan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Belum memiliki <i>supplier</i> yang sanggup menyediakan produk-produk dengan harga murah.
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sehingga penyediaan barang menjadi lancar (<i>ready stock</i>). 2. Permintaan konsumen yang terus menerus ada, sehingga transaksi jual beli menjadi lancar dan terus berkembang. 3. Menjadi toko serba ada satu-satunya di desa tersebut. 4. Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat. 5. Loyalitas konsumen. 6. Pembeli tidak bisa mempengaruhi harga jual. 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang saat ini pada pasar baru (S2,S3,S6,O2,O4) 2. Meningkatkan kualitas produk (S2,S3,S4,S6,O2,O3,O5) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas lahan toko agar pembeli lebih nyaman ketika berbelanja (W2,O4,O5) 2. Meningkatkan kualitas tenaga kerja karyawan (W3,O2,O5)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya toko-toko kecil lainnya yang menawarkan harga barang-barangnya terkadang lebih murah. 2. Adanya <i>online shop</i> yang menjual kebutuhan masyarakat seperti sembako dan barang lainnya yang dapat dilakukan secara <i>delivery order</i>. 3. Kenaikan harga sembako dan barang-barang lainnya (laju inflasi). 4. Ancaman toko serba ada (toserba) yang baru yang memiliki modal lebih besar. 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerja sama sebagai saluran distribusi kepada toko toko kecil atau warung warung sembako lainnya. (S2,S3,T1,T4) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi di media social atau lainnya (W1,T1,T2) 2. Membuat <i>website</i> atau <i>E-commerce</i> lainnya sebagai penunjang pemasaran dan promosi produk (W1,T1,T2,T4) 3. Melakukan kerjasama dengan beberapa <i>supplier</i> agar dapat memilih atau mendapatkan barang-barang yang lebih murah dan berkualitas (W4,T1,T3,T4)

Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)

Berdasarkan alternatif strategi yang dihasilkan dari gabungan Matrik IE dan

Matrik SWOT diatas, maka disusun *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

No.	Faktor-faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
			Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar dan Produk		Integrasi ke depan	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (<i>Strengths</i>)								
1.	Konsep toko yang ditawarkan adalah kekinian atau <i>update trendy</i> terkini sehingga konsumen nyaman ketika berbelanja.	0,14	4	0,56	3	0,42	1	0,14
2.	Harga ekonomis atau bisa dijangkau semua kalangan.	0,10	4	0,4	1	0,10	1	0,10
3.	Memiliki kualitas barang-barang yang baik dan lebih lengkap daripada toko lainnya.	0,13	4	0,52	1	0,13	1	0,13
4.	Memiliki pelayanan yang baik dan mengutamakan 5S sehingga konsumen nyaman dan merasa aman ketika bertransaksi.	0,09	4	0,36	1	0,09	1	0,09
5.	Memiliki lokasi toko yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat sekitar.	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12
6.	Memiliki modal lebih untuk terus mengembangkan toko.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Kelemahan (<i>Weakness</i>)								
1.	Belum adanya promosi melalui media sosial.	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56
2.	Lahan untuk menyimpan dan memajang kebutuhan masih kecil sehingga toko terlihat seperti penuh dan terkadang menjadi kendala bagi pembeli untuk melihat barang yang akan mereka beli.	0,07						
3.	Jika melakukan kesalahan dalam pelayanan terhadap konsumen dapat menghilangkan kepercayaan pelanggan.	0,06						

4.	Belum memiliki <i>supplier</i> yang sanggup menyediakan produk-produk dengan harga murah.	0,06						
	Total	1		3,03		1,88		1,41
<i>Peluang (Oppurtunity)</i>								
1.	Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok sehingga penyediaan barang menjadi lancar (<i>ready stock</i>).	0,14	4	0,56	1	0,14	4	0,56
2.	Permintaan konsumen yang terus-menerus ada, sehingga transaksi jual beli menjadi lancar dan terus berkembang.	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
3.	Menjadi toko serba ada satu-satunya di desa tersebut.	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
4.	Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat.	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
5.	Loyalitas konsumen.	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6.	Pembeli tidak bisa mempengaruhi harga jual.	0,08	4	0,3	1		1	
<i>Ancaman (Threats)</i>								
1.	Adanya toko-toko kecil lainnya yang menawarkan harga barang-barangnya terkadang lebih murah.	0,10	4	0,4	4	0,4	1	0,10
2.	Adanya <i>online shop</i> yang menjual kebutuhan masyarakat seperti sembako dan barang lainnya yang dapat dilakukan secara <i>delivery order</i> .	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
3.	Kenaikan harga sembako dan barang-barang lainnya (laju inflasi).	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05
4.	Ancaman toko serba ada (toserba) yang baru yang memiliki modal lebih besar.	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
	Total	1		3,76		2,93		3,05

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 6 diatas, baik dilihat dari sudut kekuatan dan kelemahan, maupun sudut peluang dan ancaman, *alternative* strategi penetrasi pasar mendapat nilai TAS tertinggi, 3,03 dan 3,76 yang disusul strategi pengembangan pasar dan

produk dengan nilai total kekuatan dan kelemahan 1,88 dan nilai total peluang dan ancaman 2,93, sementara strategi Integrasi mendapat nilai total 1,41 dan 3,05.

SIMPULAN

Berdasarkan Analisis SWOT ditemukan 6 kekuatan, 4 kelemahan, 6 peluang dan 4 ancaman pada Toserba Blitz. Melalui matriks SWOT yang telah diolah pada analisis data, maka strategi yang dihasilkan pada Toserba Blitz adalah 8 strategi: 2SO, 2WO, 1ST, 3WT. Berdasarkan hasil analisis QSPM mendapat nilai TAS tertinggi, 3,03 dan 3,76 yang disusul strategi pengembangan pasar dan produk dengan nilai total kekuatan dan kelemahan 1,88 dan nilai total peluang dan ancaman 2,93, sementara strategi Integrasi mendapat nilai total 1,41 dan 3,05. Toserba Blitz perlu melakukan strategi *alternative* penetrasi pasar, yaitu dengan menambah karyawan toko dalam meningkatkan penjualan, meningkatkan penjualan untuk produk-produk terkini, harga yang kompetitif, meningkatkan lebih gencar promosi yang didukung oleh strategi harga, meningkatkan jumlah penggunaan bagi pelanggan berdasarkan loyalitas dan meningkatkan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang promosi secara ekstensif atau peningkatan upaya-upaya publisitas.

Penelitian ini hanya membahas perumusan strategi bersaing pada Toserba Blitz menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks internal eksternal (IE) dan *Boston Consulting Group Matrix* (BCG), *Matching Stage* dengan menggunakan analisis SWOT dan *Decision Stage* dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Penelitian selanjutnya perlu mengkaji dalam perumusan alternatif strategi pada Toserba lainnya, dengan metode yang berbeda seperti analisis *Strategic Position and Action* (SPACE), *Political, Economic, Sociological, Technology, and Environmental* (PESTLE), *Blue Ocean Strategy* (BOS), dan metode yang lainnya agar dapat membandingkan metode mana yang paling tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahsan, M. (2019). Analisis Matriks Bcg (Boston Consulting Group) Dalam Strategi Mempertahankan Pangsa Pasar Pada Smartphone Merek Samsung (Studi Pada Pt. Samsung Elektronik Indonesia Tahun 2019) Analysis. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- David, R. F. (2016). *Managemen Strategik. Buku I*, 12–30.
- Depkop. (2018). Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah Dan Usaha Besar. In *Www.Depkop.Go.Id* (Vol. 2000, Issue 1).
- Mujiastuti, R., Latifah, R., & Hendra, H. (2019). Penentuan Jenis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Pada UMKM Fashion di Kelurahan Penggilingan Berbasis Teknologi. *Jurnal Ilmiah FIFO*, 11(1), 52.
- Prayudi, D., & Yulistria, R. (2020). Penggunaan Matriks SWOT dan Metode QSPM pada Strategi Pemasaran Jasa Wedding Organizer: Studi Kasus pada UMKM Gosimplifywedding Sukabumi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(2), 225.
- Putra, G. R., Tama, I. P., & Efranto, R. Y. (2006). *Perencanaan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Strategy Formulation Framework Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus : Koperasi Unit Desa "BATU")*. 207–218.
- Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (n.d.). *Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang)*. 3(2).
- Qanita, A. (2020). Analisis Layanan Belanja “Kiring” Pasar Tradisional Anom Baru Sumenep di Tengah Pandemi Covid-19 dengan Metode SWOT dan QSPM. *Airlangga Journal of Innovation*

Managemant, 1.

- Sari, H. (2019). Strategi Pengembangan Model Bisnis Online Shop Zavair Scraves dengan menggunakan pendekatan BCG Matrix. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis, 10*(2), 213–222. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.16119>
- Sarwono, H. A. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (Umkm). *Bank Indonesia Dan LPPI, 1–135.*
- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri, 5*(1), 46–53.
- Sitorus, B. P., Nursyamsi, I., & Sumardi. (2019). Strategi Keunggulan Bersaing Pt . Semen Tonasa Dengan Swot Dan Qspm Competitive Advantage Strategy of Pt . Semen Tonasa. *Hasanuddin Journal of Bussiness Strategy, 1*(1).
- Subhan, A., & Peratiwi, M. (2017). *Analisis Strategi Pemasaran Produk dengan Metode Analisis Matriks BCG, SWOT dan Benchmarking pada Perusahaan Rubby Hijab.* 311–316.
- Sulasih. (2020). *Metode Boston Consulting Group (BCG) Sebagai Dasar Menentukan Strategi Pemasarn Pada UD. Putra Bangun Furniture Production.* 133–154.
- Sutarni, Fathoni, A., & Haryono, A. Tr. (2018). Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Dalam Implementasi Strategi Pemasaran Pada Zaza Laundry Semarang. *Journal of Management, 1–11.*
- Widayati, W., & Augustinah, F. (2019). Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Sarana Promosi Makanan Ringan Kripik Singkong Di Kabupaten Sampang. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial, 4*(2), 1–20.
- Widiyarini, W., & Hunusalela, Z. F. (2019). Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan T Primavista Solusi. *JABE (Journal of Applied Business and Economic), 5*(4), 384.
- Yanuar, S. P. (2014). *Analisis Matriks Boston Consulting Grup(BCG) pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013).* 2014(June), 1–2.