

**ANALISA STRATEGI PEMASARAN  
CITROULI SWALAYAN, YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**Nama : Ferial Rani Hafidz Juwita**

**Nomor Mahasiswa : 01311294**

**Program Studi : Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2005**

**ANALISA STRATEGI PEMASARAN  
CITROULI SWALAYAN, YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata- 1 jurusan Manajemen  
pada Fakultas Ekonomi UII

**Oleh :**

**Nama : Ferial rani Hafidz Juwita**  
**Nomor Mahasiswa : 01311294**  
**Program Studi : Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2005**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak dapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar keserjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 4 April 2005

Penyusun,

Materai

( Ferial Rani Hafidz Juwita )

**ANALISA STRATEGI PEMASARAN CITROULI**

**SWALAYAN, YOGYAKARTA**

**Hasil Penelitian**

diajukan oleh

Nama : Ferial Rani Hafidz Juwita  
Nomor Mahasiswa : 01311294  
Jurusan : Manajemen

Telah disetujui oleh Dosen  
Pembimbing  
Pada tanggal 04 April 2005  
Dosen Pembimbing,



(Drs. Suwarsono Muhammad, MA)

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

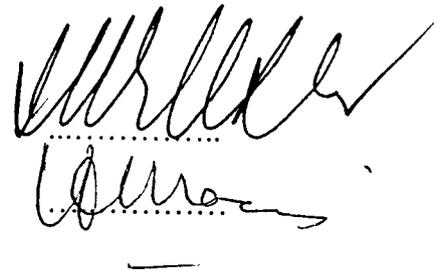
**ANALISA STRATEGI PEMASARAN CITROVLI SWALAYAN YOGYAKARTA**

**Disusun Oleh: FERIAL RANI HAFIDZ JUWITA**  
**Nomor mahasiswa: 01311294**

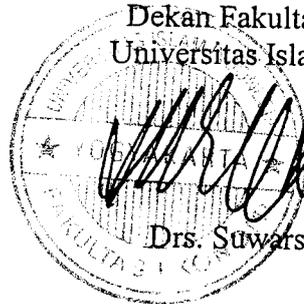
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 12 Mei 2005

Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Suwarsono, MA

Penguji : Drs. Al Hasin, MBA



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

## MOTTO

*"..Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum, sampai mereka sendiri merubahnya.." (Ar-Rad :11)*

*"Gantungkanlah Cita-citamu Setinggi Langit..!" (Presiden RI Pertama, Ir,Soekarno)*

*"Saya tidak gagal, tetapi menemukan 9994 cara yang salah dan hanya satu cara yang berhasil. Saya pasti akan sukses karena telah kehabisan percobaan yang gagal." (Thomas Alfa Edison)*

*"Manusia pemberani bukanlah seseorang yang tak pernah merasa takut, tapi seseorang yang takut pada hal-hal yang seharusnya, pada waktu yang tepat, dengan cara yang benar" (Aristoteles)*

*"Unless you spread your wings, you will have no idea how far you can fly"*

*"Hal yang benar-benar kau yakini pasti akan selalu terjadi, dan keyakinan akan suatu hal menyebabkannya terjadi" (Frank Lloyd Wright)*

*"I will never stop to fight before my dream comes true..."*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas ridho, petunjuk, dan karunia-Nya yang diberikan pada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Analisa Strategi Pemasaran Citrouli Swalayan, Yogyakarta “ .

Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan meraih gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulisan skripsi kali ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh Citrouli swalayan dan memformulasikan strategi pemasaran yang tepat bagi Citrouli swalayan.

Tentunya penulisan skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik tanpa bantuan baik moril maupun material dari berbagai pihak. Atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis, baik bimbingan, dorongan, kerjasama serta fasilitas dan kemudahan lainnya, penulis tidak lupa mengucapkan terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sekaligus dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan hingga terselesaikannya skripsi ini.
2. Seluruh Dosen dan staf Fakultas Ekonomi UII yang telah memberikan bantuan, dorongan serta kemudahan hingga terselesaikannya skripsi ini.

3. Yts. Papa H. Hadiano Purwoko, SE dan Mama Hj. Tutik Ariyani, Spd atas kasih sayang, doa, dukungan dan segala pengorbanannya.
4. Adik-adikku Dimas dan Dinda yang selalu memberikan keceriaan, motivasi dan inspirasi dalam hidupku.
5. Keluarga Besarku yang tersebar di seluruh penjuru tanah air, atas segala kebaikan dan perhatian serta dukungan dan doanya.
6. Bpk. Jonie dan Ibu Jatie selaku pemilik dan pimpinan Citrouli swalayan, terima kasih banyak atas kerja sama yang baik ini, dan semoga hubungan baik ini dapat terus terjalin. .
7. My beloved Aryana "Aa' Inta" Putra, SE, yang telah menjadi sahabat, kakak, *my Ist enemy*, sekaligus kekasih...terimakasih atas 1001 hari penuh kesetiaan, pengorbanan, kepercayaan, dan pengertian, serta dukungan yang membuatku bertahan, semoga satu persatu mimpi yang kita urai dikabulkan oleh-Nya....amin....
8. Pringgodani 1B untuk hari-hari yang berwarna-warni : Tika" Tikambing", Arie"marinah", Iyut"Maryuti", Ka Ana" Istambul", Mba Icha Balikpapan"Ca'bur", Mba Icha Madiun, Femy "ibu", n Mbok ( si "Mami" kosan yang lucu, lugu, n suka masakkin kita2 )
9. Teman-teman KKN angkatan 28 SL-9, khususnya anak-anak pantai ; Nek Dhisti (jangan pikun terus ya Nek.), Abang Hadi (makan yang banyak ya biar gendut), Dedi ( thx buat bantuannya n jangan kaya lagu ADA band terus ya.), Bee (kangen deh sama masakannya), Pak Ketu' (kemana aja pak?)

10. Sahabat-sahabatku 'DeJaVu' di Samarinda ; Peby, Henny, Yulia, Icha, dan Yuni, terima kasih untuk masa-masa indah bersama kalian, semoga kisah kita akan tetap menjadi sebuah kisah klasik untuk masa depan..i miss u all, girl's...!!!
11. Anak- anak Klub Ha-Ha (Tiara, Denita, Arie, Iyut, Rizky, Wendy, Hendro, Joy, Hapi Kodok, Hapi Poni, Ollie) semoga keceriaan dan canda tawa selalu menyertai kita sampai kapan jua...
12. Anak-anak Komunitas Seni Teater Koin ; Na', Bank Arif, Iba, Nafi, Ris, Fajar, Restiadi (Kinyung), Dani cewek, Dani cowok, Silma, Lili, Arie"Coro"Wibowo, Farid"Bolel", Mas Dadi, Okta, Bimo, Bridge, Rizky"Acong" Pitrajaya, Ingrid, Helmi, Adit, Ajeng, dan lain-lain, terimakasih untuk segala kebersamaan dan kekeluarganya serta sebetuk cinta yang sederhana...
13. Teman-teman Manajemen '01 Dhee-Yank (thx buat kenangan indah masa jomblo dulu,miss u..), Pinda (yang tabah ya..n ayo krimbat lagi..!), Heppie (sukses ya Pak!), dan lain-lain khususnya kelas c...
14. Wartel dan rental PS-ku tercinta beserta orang-orang yang membantuku ; Bee, Puguh, Henry serta Ayi (kendalikan kreatifitasmu,nak..dan terimakasih atas kerjasamanya) dan Yuni (terimakasih untuk kesetiaan, kejujuran, dan kerjasamanya)
15. Kota Yogyakarta yang memberikan banyak inspirasi, motivasi, dan perjuangan melalui sepiring kesuksesan dan segelas kegagalannya yang akan menghasilkan sepenggal cerita dan kenangan manis untuk masa depan.

16. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuannya kepada penulis.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kasih sayang, lindungan dan pahala atas budi baik mereka.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini bukan merupakan sebuah karya yang sempurna, Namun penulis berharap semoga hasil penulisan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Amien.

Yogyakarta, 04 April 2005

Penulis

## DAFTAR ISI

|  | Hal  |
|--|------|
| Halaman Sampul Depan .....                 | i    |
| Halaman Judul Skripsi .....                | ii   |
| Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme ..... | iii  |
| Halaman Pengesahan Skripsi .....           | iv   |
| Halaman Pengesahan Ujian .....             | v    |
| Motto .....                                | vi   |
| Halaman Persembahan .....                  | vii  |
| Kata Pengantar .....                       | viii |
| Daftar Isi .....                           | xii  |
| Daftar Tabel .....                         | xv   |
| Daftar Gambar .....                        | xvi  |
| Abstrak .....                              | xvii |

### BAB I PENDAHULUAN

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1.1 Latar Belakang Masalah ..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah .....      | 3 |
| 1.3 Batasan Masalah .....        | 3 |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....      | 3 |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....     | 4 |

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu ..... | 5 |
| 2.2 Landasan Teori .....             | 8 |
| 2.2.1. Pemasaran .....               | 8 |
| 2.2.1.1. Konsep Pemasaran .....      | 8 |
| 2.2.1.2. Definisi Pemasaran .....    | 9 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.2 Strategi .....                        | 9  |
| 2.2.3 Strategi Pemasaran .....              | 11 |
| 2.2.4 Strategi Pemasaran Jasa .....         | 15 |
| 2.2.5 Retailing .....                       | 16 |
| 2.2.5.1 Organisasi dan Struktur Ritel ..... | 23 |
| 2.2.5.2 Strategi Ritel .....                | 27 |
| 2.3 Hipotesis .....                         | 29 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Lokasi Penelitian .....                | 30 |
| 3.2 Variabel Penelitian .....              | 30 |
| 3.3 Data dan Teknik Pengumpulan Data ..... | 30 |
| 3.4 Populasi dan Sampel .....              | 32 |
| 3.5 Metode Analisis Data .....             | 32 |
| 3.5.1 Analisa MDTI .....                   | 32 |
| 3.5.2 Analisa SWOT .....                   | 39 |
| 3.6 Gambaran Umum Perusahaan .....         | 43 |
| 3.6.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....     | 43 |
| 3.6.2 Struktur Organisasi .....            | 44 |
| 3.6.3 Personalia .....                     | 46 |
| 3.6.4 Pemasaran .....                      | 48 |

### **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Identifikasi Variabel Internal dan Eksternal .....   | 53 |
| 4.2 Penelitian Variabel Internal dan Eksternal .....     | 54 |
| 4.2.1 Penelitian Variabel Internal .....                 | 55 |
| 4.2.2 Penelitian Variabel Eksternal .....                | 60 |
| 4.3 Hasil Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal ..... | 65 |
| 4.3.1 Hasil Evaluasi Variabel Internal .....             | 65 |
| 4.3.2 Hasil Evaluasi Variabel Eksternal .....            | 66 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 4.4 Penilaian Posisi Bisnis ..... | 67 |
| 4.4.1 MDTI .....                  | 67 |
| 4.4.2 SWOT .....                  | 69 |
| 4.5 Implikasi Strategis .....     | 72 |
| 4.5.1 MDTI .....                  | 72 |
| 4.5.2 SWOT .....                  | 74 |
| 4.5.3 Marketing Mix .....         | 76 |

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|                      |    |
|----------------------|----|
| 5.1 Kesimpulan ..... | 80 |
| 5.2 Saran .....      | 84 |
| REFERENSI .....      | 86 |
| LAMPIRAN .....       | 86 |

## DAFTAR TABEL

| Tabel  | Hal |
|--|-----|
| 2.1 Tahapan Organisasi dan Kegiatan yang dilakukan ..... | 25  |
| 3.1 Penilaian Variabel Eksternal .....                   | 35  |
| 3.2 Penilaian Variabel Internal .....                    | 35  |
| 3.3 Evaluasi Variabel Eksternal .....                    | 36  |
| 3.4 Evaluasi Variabel Internal .....                     | 36  |
| 3.5 Jumlah dan Jenis Kelamin Karyawan .....              | 46  |
| 4.1 Indikator Variabel Internal dan Eksternal .....      | 54  |
| 4.2 Penilaian Variabel Internal .....                    | 55  |
| 4.3 Penilaian Variabel Eksternal .....                   | 60  |
| 4.4 Hasil Evaluasi Variabel Internal (IFAS) .....        | 65  |
| 4.5 Hasil Evaluasi Variabel Eksternal (EFAS) .....       | 66  |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar   | Hal |
|--|-----|
| 2.1 Perbedaan Konsep Penjualan dengan Konsep Pemasaran ..... | 8   |
| 2.2 Model Perumusan Strategi Pemasaran .....                 | 12  |
| 2.3 Tiga Jenis Pemasaran dalam Dunia Jasa .....              | 15  |
| 2.4 Siklus Ritel ( <i>Wheel of Retailing</i> ) .....         | 24  |
| 2.5 <i>Retail Life Cycle</i> .....                           | 26  |
| 2.6 Model Perencanaan dan Manajemen Ritel .....              | 28  |
| 3.1 MDTI .....   | 33  |
| 3.2 Berbagai Pilihan Strategi .....                          | 38  |
| 3.3 SWOT .....   | 40  |
| 3.4 Matriks SWOT .....                                       | 42  |
| 3.5 Struktur Organisasi Citrouli .....                       | 44  |
| 3.6 Saluran Distribusi Citrouli .....                        | 50  |
| 3.7 Arus Barang di Citrouli .....                            | 50  |
| 4.1 MDTI (Posisi Bisnis Citrouli Swalayan 5005) .....        | 68  |
| 4.2 Berbagai Pilihan Strategi .....                          | 69  |
| 4.3 Analisis SWOT (Posisi Bisnis 2005) .....                 | 70  |
| 4.4 Matriks SWOT .....                                       | 71  |

## ABSTRAK

Seiring dengan dunia usaha yang berkembang pesat, usaha jasa perdagangan ritel pun mengalami kemajuan yang pesat pula. Jenis-jenis ritel baru pun mulai bermunculan di Indonesia. Di Yogyakarta khususnya, bisnis ritel dapat dijumpai dimana-mana. Persaingan yang semakin ketat ini membuat para pelaku bisnis ritel mulai sadar akan pentingnya pemasaran, khususnya strategi pemasaran yang harus diambil untuk menghadapi lingkungan bisnis.

Sehubungan dengan itu, maka penulis mencoba membahas permasalahan tersebut dengan mengambil subyek pada Citrouli Swalayan, Yogyakarta. Dengan mengangkat persoalan mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari Citrouli Swalayan, sehingga dapat diketahui posisi bisnis saat ini dan strategi pemasarannya. Adapun judul penelitian ini adalah “Analisa Strategi Pemasaran Citrouli Swalayan, Yogyakarta”

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kekuatan-kelemahan dan peluang-hambatan Citrouli Swalayan, Yogyakarta dan untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang telah diterapkan serta untuk memformulasikan strategi yang sebaiknya digunakan oleh Citrouli Swalayan untuk menghadapi lingkungan bisnis di masa yang akan datang.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner. Data diperoleh dari hasil jawaban kuesioner dan juga informasi yang diperoleh dari perusahaan. Metode analisis yang digunakan adalah Matiks Daya Tarik Industri (MDTI) dan SWOT. Kedua analisis tersebut berusaha untuk menunjukkan posisi unit bisnis pada saat ini dan alternatif strategi pemasaran yang sebaiknya digunakan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa letak Citrouli Swalayan dalam MDTI berada pada posisi kekuatan bisnis yang tinggi dan daya tarik industri yang tinggi pula. Sedangkan berdasarkan analisis SWOT Citrouli Swalayan berada dalam kuadran I yaitu merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Sesuai dengan hasil analisis tersebut, maka implikasinya adalah bahwa Citrouli Swalayan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan lagi kualitas pelayanannya dan ciri khas yang dimiliki, serta lebih memperhatikan teknik visual dan display dalam penataan produk. Selain itu Citrouli Swalayan dapat meningkatkan kegiatan promosinya, terutama jenis promosi yang rendah biaya agar Citrouli Swalayan dapat terus berkembang dan siap menghadapi lingkungan bisnis di masa yang akan datang.

Kata kunci : *Strategi Pemasaran, Faktor Internal, Faktor Eksternal, MDTI, SWOT*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada awalnya aktifitas ritel lahir dari kegiatan yang amat sepele, yaitu adanya keinginan mendapatkan barang kebutuhan yang dilakukan dengan cara barter, yaitu menukar suatu barang dengan barang lainnya. Kemudian karena kebutuhan setiap orang berbeda, maka untuk mempermudah pertukaran muncul alat pembayaran yang kini dikenal dengan uang. Seseorang yang membutuhkan barang tertentu dapat memperolehnya secara bebas. Untuk itu diperlukan tempat aktifitas jual beli yang dinamakan pasar. Seorang penjual akan membuka gerai sebagai sarana untuk menjual barang dagangannya yang kemudian dinamakan toko. Di toko inilah orang tidak lagi melakukan barter tetapi membeli setiap kebutuhannya.

Seiring dengan dunia usaha yang berkembang pesat, usaha jasa perdagangan ritel pun mengalami kemajuan yang pesat pula. Jenis-jenis ritel baru pun mulai bermunculan di Indonesia, mulai dari mini market, supermarket, hypermarket, supermarket waralaba, sampai dengan konsep wall mart dan easy mart. Di Yogyakarta khususnya, bisnis ritel dapat dijumpai dimana-mana, di pusat perbelanjaan, mall, jalan-jalan besar, minimarket waralaba yang tersebar di daerah strategis, dan bahkan hypermarket dan carrefour yang sebentar lagi dapat dinikmati. Persaingan yang semakin ketat ini membuat para pelaku bisnis ritel mulai sadar akan pentingnya pemasaran. Maka perusahaan pelaku bisnis ritel harus menetapkan tujuan yang harus

dicapai, sedangkan untuk mencapai tujuannya manajemen perusahaan perlu memperhatikan dua factor penting yaitu factor eksternal dan factor internal perusahaan. Dari faktor eksternal akan timbul peluang (opportunity) dan ancaman-ancaman (threats), dan dari factor internal akan diketahui kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang dengan mempelajari keduanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat dan berkualitas.

Konsep pemasaran menyatakan bahwa :

“Kunci untuk meraih tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada para pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran.”<sup>1</sup>

Strategi pemasaran menurut Tull dan Kahle (1990,p. 25) didefinisikan sebagai :

“Alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut,”<sup>2</sup>

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian skripsi dengan judul “Analisa Strategi pemasaran Citrouli Swalayan, Yogyakarta”

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*, Edisi revisi, jilid 1, Jakarta, 1997,hal. 5

<sup>2</sup> Fandy Tjiptono, *strategi pemasaran*, Andi offset, Yogyakarta 1995, Hal. 7

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sejalan dengan latar belakang diatas , maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana mengetahui kekuatan-kelemahan, dan peluang-hambatan Citrouli Swalayan, Yogyakarta
- b. Bagaimana mengevaluasi strategi pemasaran yang telah diterapkan.
- c. Strategi apa yang sebaiknya digunakan

## **1.3. Batasan Masalah**

Untuk lebih menyederhanakan masalah, maka dalam penelitian ini masalah dibatasi sebagai berikut :

- a. Perusahaan yang diteliti adalah Citrouli Swalayan, Jl. Babarsari Raya no. 114-116, Yogyakarta.
- b. Penentuan posisi dan strategi perusahaan menggunakan analisis MDTI dan SWOT.

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang diharapkan adalah :

- a. Untuk mengetahui posisi Citrouli Swalayan pada saat ini.
- b. Untuk memformulasikan strategi yang sebaiknya digunakan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang memiliki kemiripan karakteristik yang mendekati dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Rahma Dewi Roosanti yang meneliti “Strategi Pemasaran PT. Ahad Net Internasional Solo dalam Meningkatkan Pangsa Pasar”. Penelitian ini menggunakan Matris Daya Tarik Industri menggunakan penilaian kualitatif dan kuantitatif. Penilaian kualitatif yaitu dengan menilai masing-masing indikator variabel internal yang diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan, sedangkan indikator variabel eksternal yang diidentifikasi sebagai peluang dan ancaman. Penilaian kuantitatif yaitu dengan cara pemberian bobot pada setiap indikator yang bernilai total 1,00, sedangkan nilai yang digunakan berskala 5 : 1 = sangat tidak baik (major weaknesses), 2 = tidak baik (minor weaknesses), 3 = netral (netral), 4 = baik (minor strength), 5 = sangat baik (major strength).

Dari hasil perhitungan nilai tertimbang variabel internal didapat hasil yang menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki (3,56) lebih besar dari kelemahannya (0,22), sehingga selisih angka tersebut (3,34) menunjukkan angka positif. Sedangkan dari hasil perhitungan variabel eksternal didapat hasil yang menunjukkan bahwa peluang (3,34) lebih besar dari ancaman (0,40), sehingga selisih dari angka tersebut (2,94) menunjukkan angka positif pula. Dari hasil tersebut jika diaplikasikan kedalam MDTI akan menunjukkan bahwa perusahaan

berada pada posisi tinggi (sel I). Maka dari hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa :

Dari hasil aplikasi perhitungan indikator variabel internal dan indikator variabel eksternal ke dalam Matriks Daya Tarik Industri dapat menunjukkan posisi perusahaan dan penentuan skala prioritas investasi, yaitu dapat dilihat bahwa PT. Ahad Net Internasional Solo berada pada posisi tinggi yaitu pada sel investasi dan pertumbuhan yang merupakan sel tinggi kedua sumbu. Sehingga dari hasil tersebut dapat diketahui strategi yang sebaiknya digunakan, yaitu strategi investasi dan pertumbuhan yang terdiri dari strategi pertumbuhan, dominasi, dan investasi maksimum.<sup>1</sup>

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ririen Riani Kurnia yang meneliti Strategi Pemasaran Carrefour, Kuningan, dilihat dari Perilaku Konsumen dan Manajemen Ritel. Penelitian dilakukan dengan metode Fokus Group Discussion (FGD) dan kuisisioner. Hasil studi menunjukkan bahwa pembelian konsumen masih bersifat selektif, pengeluaran responden konsumen di hipermarket masih dibawah pengeluaran di supermarket, dan adanya beberapa keluhan mengenai pelayanan, kualitas, dan harga, serta belum efektifnya iklan Carrefour, Kuningan di media cetak sebagai salah satu stimulus proses pengambilan keputusan konsumen. Selain itu adanya kekurangan pada pelayanan, harga dan kualitas barang tertentu seperti yang dikeluhkan konsumen dapat diperbaiki melalui pelatihan kepada karyawan dari pihak manajemen dan penelitian pasar untuk

---

<sup>1</sup> Rahma Dewi Roosanti, *Strategi Pemasaran PT. AHAD NET Int. Solo dalam Meningkatkan Pangsa Pasar*. Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, 2002.

memantau perilaku konsumen terutama persepsi sebagai faktor kunci dalam menjaga kepuasan pelanggan.<sup>2</sup>

Penelitian berbeda dilakukan oleh Nita Loreta Lanasier yang berjudul “Strategi Pemasaran Retailing : Suatu Bahasan pada Tiga Departement Store di Jakarta”. Penelitian ini membahas tentang bagaimana kinerja retailing, dari retail asing yang telah beroperasi di Jakarta melalui sistem franchise, dan untuk mendukung pendapat bahwa masuknya retailer asing bukanlah menjadi ancaman bagi retailer lokal, maka dibahas juga kinerja retailing dari retailer lokal yang pada kenyataannya dapat tetap bertahan dan semakin bertumbuh. Penelitian ini mengambil subyek pada tiga departemen store, yaitu : Metro dan Seibu, sebagai retailer asing, dan Matahari sebagai retailer lokal. Berdasarkan analisis, ternyata retailer lokal dalam hal ini Matahari, tidak terlalu banyak terpengaruh dengan masuknya retailer asing, karena pada dasarnya pangsa pasar yang mereka bidik adalah berlainan. Ritel asing membidik pasar atas, sedangkan ritel lokal membidik pasar menengah yang besarnya 60%.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ririen Riani Kurnia, *Strategi Pemasaran Carrefour, Kuningsn, Dilihat dari Perilaku Konsumen dan Manajemen Ritel*, Thesis Program Studi Manajemen Jalur Profesi Pasca Sarjana UI, Advisor : Dr. Rhenald Kasali, 2000..

<sup>3</sup> Nita Loreta Lanasier, *Strategi Pemasaran Ritailing, Suatu Bahasan pada Tiga Departemen Store di Jakarta*, Thesis Program Studi Manajemen Program Pasca Sarjana UI, Advisor : Prof. Dr. Teddy Pawitra, 1996.

## 2.2. Landasan Teori

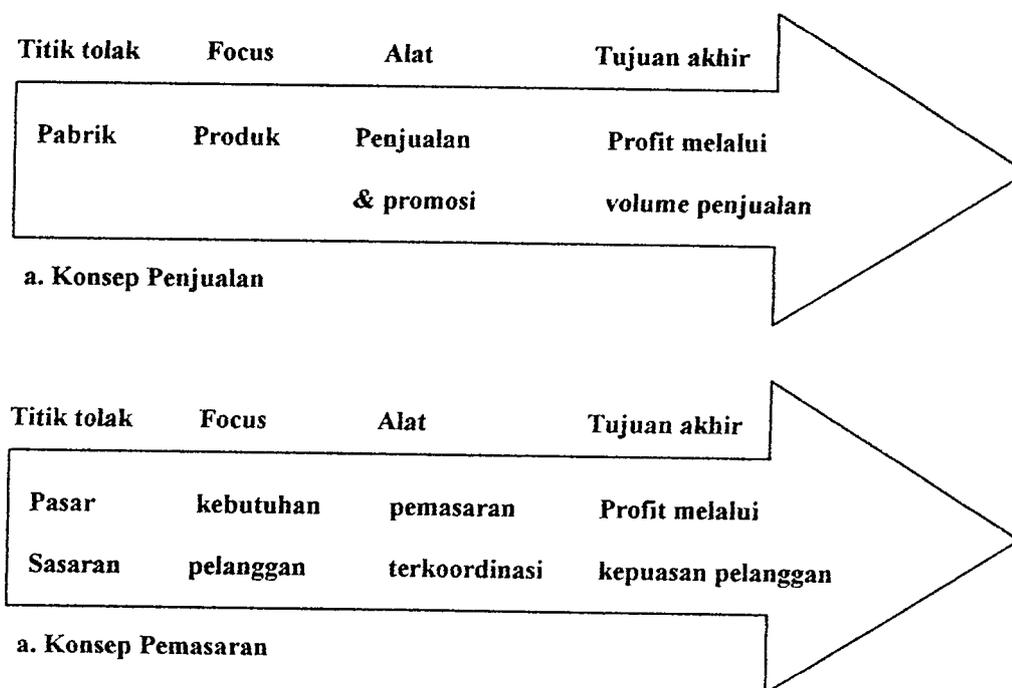
### 2.2.1. Pemasaran

#### 2.2.1.1. konsep pemasaran

Terdapat beberapa versi mengenai konsep pemasaran, misalnya Kotler membedakan konsep pemasaran dan konsep penjualan. Berikut adalah perbedaan konsep penjualan dan konsep pemasaran :

Gambar 2.1

#### Perbedaan Konsep Penjualan dengan Konsep Pemasaran



Sumber : Philip Kotler , Marketing Management-Analysis, Planning, Implementing, and Control,1997.

Dapat disimpulkan bahwa konsep pemasaran ditopang empat cagak :

1. Fokus pada pasar
2. Orientasi pelanggan
3. Pemasaran yang terkoordinasi
4. Kemampuan ber laba

#### **2.2.1.2. Definisi Pemasaran**

Definisi pemasaran menurut Philip Kotler (1997) menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Definisi (manajemen) pemasaran yang disetujui oleh Assosiasi Pemasaran Amerika bahwa (manajemen) pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi.<sup>4</sup>

#### **2.2.2. Strategi**

Seperti yang dikemukakan oleh Ohmae (1982) bahwa strategi sebenarnya tidak lain dari suatu rencana untuk memaksimalkan kekuatan suatu pihak dalam menghadapi berbagai kekuatan di lingkungan usaha, yang sejalan dengan pemikiran Hitt (1979) yang menegaskan bahwa strategi bertalian dengan alokasi dan penggunaan sumber daya organisasi,

---

<sup>4</sup> Philip kotler, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*, Edisi Revisi, jilid , Jakarta, 1997, hal. 13.

dan Koontz (1976) dan Kreitner (1980) yang melihat bahwa strategi merupakan program bertindak dengan tekad memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya untuk mencapai misi utama organisasi<sup>5</sup>. Pemikiran-pemikiran tersebut dikembangkan oleh Argyris (1985), Mintzberg (1979), Stainer dan Miner (1977) yang menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.<sup>6</sup>

Definisi strategi yang pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa “ Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- **Distinctive Competence:** Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

---

<sup>5</sup> Benedictus Karno Budiprasetyo, *Manajemen Strategis*, Penerbit Unika SujiPranoto, Semarang, 2000, hal.4

<sup>6</sup> Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Berorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Cetakan Ketiga, 1998, hal.4.

- **Competitive Advantage:** Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.<sup>7</sup>

### 2.2.3. Strategi Pemasaran

Tull dan Kahle (1990, p. 25)<sup>8</sup> mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikn arah pada semua fungsi manajemen dalam suatu organisasi.

Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan pendekatan-pendekatan analitis.

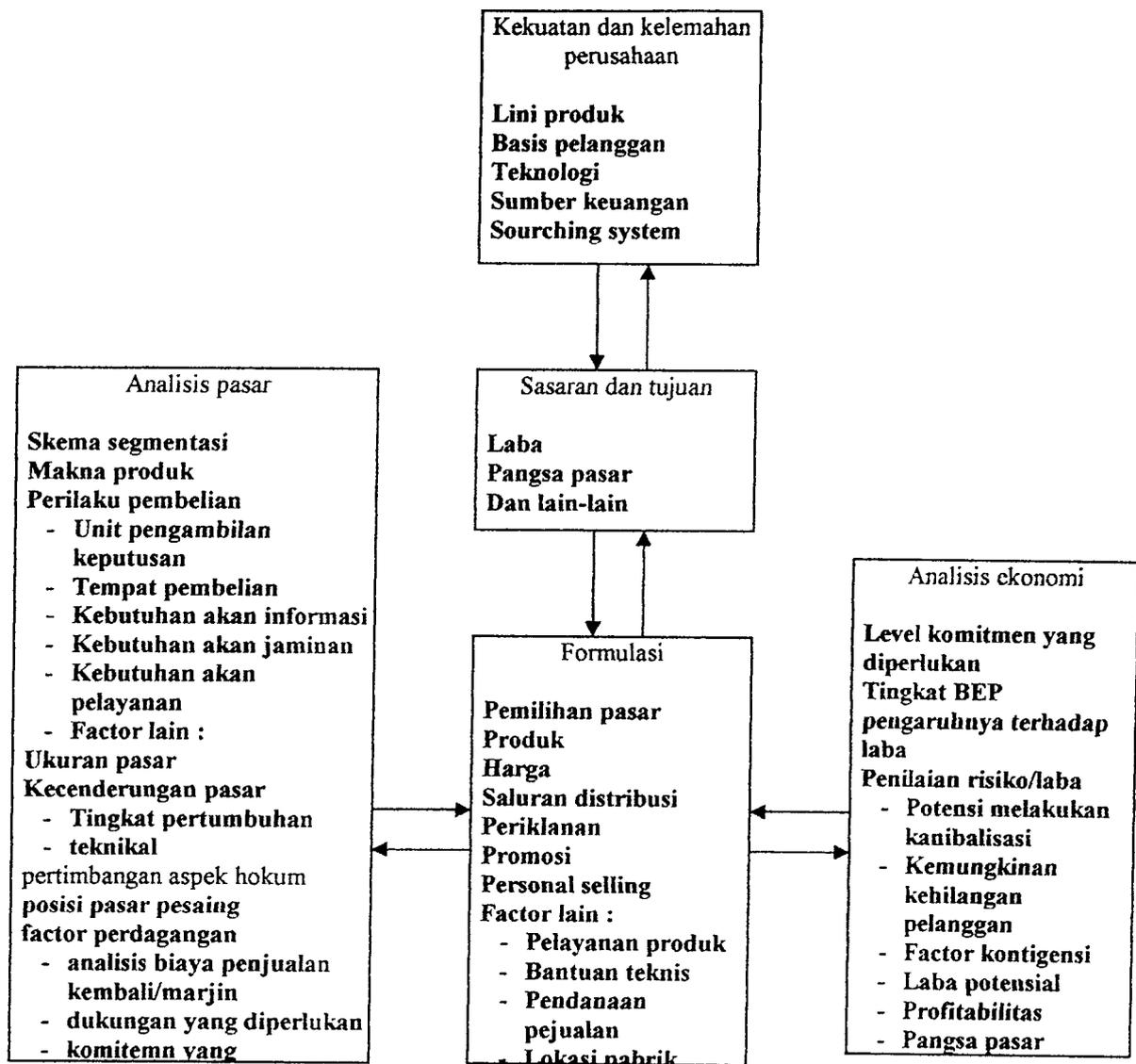
---

<sup>7</sup> ibid, hal.4.

<sup>8</sup> Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, 1995, hal.7

Gambar 2.2

## Model perumusan Strategi Pemasaran



Sumber: Corey dalam Fandy Tjiptono (1995)

Strategi Pemasaran menyangkut dua kegiatan pemasaran yang pokok, yaitu:

- a. Pemilihan pasar-pasar yang akan dijadikan sasaran pemasaran (target market) yaitu suatu kegiatan yang memerlukan kemampuan untuk memahami perilaku konsumen, mengukur secara efektif kesempatan pemasaran diberbagai segmen pasar.
- b. Merumuskan dan menyusun suatu kombinasi yang tepat dari marketing mix. Yaitu suatu kegiatan yang memerlukan kemampuan untuk menilai kebutuhan konsumen diberbagai segmen pasar yang berlainan dan perilaku konsumen dalam memberikan tanggapan terhadap kegiatan pemasaran perusahaan.

#### 1. Strategi Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah membagi pasar menjadi segmen-segmen tertentu yang dijadikan sasaran penjualan, yang akan dicapai dengan marketing mix tertentu.<sup>9</sup>

Banyak variabel yang dapat dijadikan dasar untuk segmentasi pasar, yaitu:

- Demografis, seperti; umur, jenis kelamin, ukuran keluarga, tingkat pendidikan, siklus kehidupan keluarga, kelas sosial, kesukaan, agama, dan lain-lain.

---

<sup>9</sup> Basu Swasta dh. Drs. dan T. Hani Handoko, Drs, Manajemen Pemasaran, Analisa Perilaku Konsumen, Edisi Pertama, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1987, hal.119.

- Geografis, seperti daerah pemasaran, yaitu dekatnya dengan penjual, kota, desa, dan sebagainya.
- Psikografi, seperti; kepribadian, sikap, motif, watak konsumen, dan sebagainya.
- Tingkat penggunaan, seperti pembelian banyak, sedang, sedikit, dan tidak membeli.
- Tingkat penghasilan

## 2. Strategi Marketing Mix

Unsur pokok selanjutnya dalam strategi pemasaran adalah marketing mix, yang oleh Stanton didefinisikan sebagai berikut:

“Marketing mix adalah kombinasi dari 4 variabel atau kegiatan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yaitu; produk, harga, kegiatan promosi, dan sistem distribusi”.<sup>10</sup>

Kombinasi aspek-aspek pemasaran dapat diperinci sebagai berikut:

### a. Product (produk)

Meliputi: Kualitas, features dan style, merk dan kemajuan produk line dan tingkat pelayanan.

### b. Place (saluran distribusi)

Meliputi: saluran distribusi, jangkauan distribusi, lokasi penjualan, pengangkutan, persediaan, dan penggunaan.

### c. Promotion (kegiatan promosi)

---

<sup>10</sup> Ibid, hal. 120

Meliputi: periklanan, personal selling, promosi penjualan, dan publisitas.

d. Price (harga)

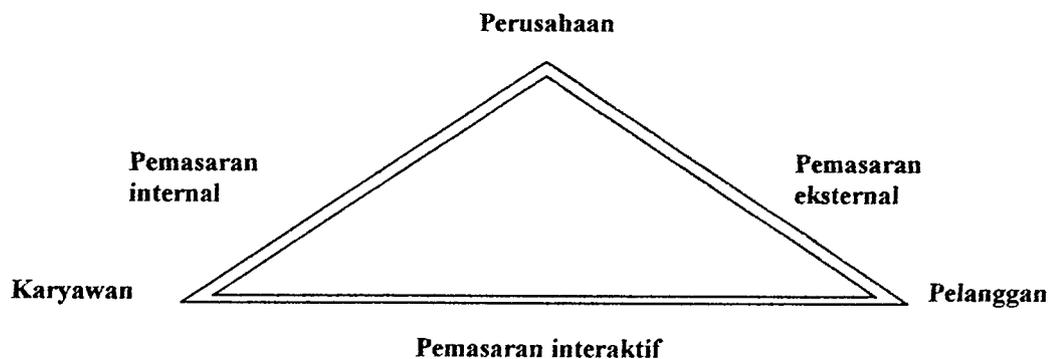
Meliputi: tingkat harga, potongan harga, waktu pembayaran, syarat pembayaran, dan cadangan.

#### 2.2.4. Strategi pemasaran Jasa

Gronroos menyatakan bahwa pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan pemasaran eksternal tetapi juga pemasaran internal dan pemasaran interaktif.<sup>11</sup>

Gambar 2.3

Tiga jenis pemasaran dalam dunia jasa



Sumber: Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 1997.

Pemasaran eksternal menggambarkan aktifitas normal yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempersiapkan, menetapkan harga,

<sup>11</sup> Philip Kotler, Marketing Management : Analisis, Planning, Implementing, and Control, 9<sup>th</sup> ed., Prentice Hall Int., p.469

melakukan distribusi, dan mempromosikan jasa kepada para pelanggan. Pemasaran internal menggambarkan tugas yang diemban oleh perusahaan dalam rangka untuk melatih dan memotivasi para karyawannya agar dapat melayani para pelanggan dengan baik. Pemasaran interaktif menggambarkan interaksi antara pelanggan dan karyawan. Strategi pemasaran jasa yang pokok berkaitan dengan tiga hal berikut :<sup>12</sup>

1. Melakukan diferensiasi kompetitif
2. Mengelola kualitas jasa
3. Mengelola produktiitas

#### **2.2.5. Retailing**

Fandy Tjiptono mendefinisikan retailing sebagai semua kegiatan penjualan barang dan jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk pemakaian pribadi dan rumah tangga, bukan untuk keperluan bisnis.<sup>13</sup>

Ada empat fungsi utama retailing, yaitu;

1. Membeli dan menyimpan barang
2. Memindahkan hak milik barang tersebut
3. Memberikan informasi mengenai sifat dasar dan pemakaian barang tersebut.
4. Memberikan kredit kepada konsumen (dalam kasus tertentu).

Retailer atau retail store adalah perusahaan yang fungsi utamanya menjual produk dari konsumen akhir untuk pemakaian pribadi dan rumah tangga.

---

<sup>12</sup> Fandy Tjiptono, Strategi Pemasaran, Andi Offset, 1995, hal.112

<sup>13</sup> Ibid, hal.167

Dalam memilih retail store, pembeli mempertimbangkan banyak hal. Faktor-faktor ekonomi yang relevan dalam memilih ritail store antara lain meliputi:<sup>14</sup>

1. barang yang diinginkan (meliputi proses menemukan, membandingkan, dan Harga. Ada ritail store yang memasang harga mati (seperti supermarket dan departemen store) dan ada pula yang menetapkan harga fleksibel atau dapat ditawar (seperti discount store)
2. Kemudahan, seperti kemudahan parkir, bisa pergi setelah membayar, dan mudah mencari memilih)
3. Kualitas produk yang ditawarkan
4. Bantuan wiraniaga. Apakah harus swalayan, membantu secara pasif, atau membantu secara aktif.
5. Reputasi kejujuran dan kewajaran dalam jual beli.
6. Nilai yang ditawarkan, yaitu perbedaan total customer value dan total customer cost. Total customer value adalah sekumpulan manfaat yang diharapkan pelanggan dari produk atau jasa, meliputi product value, service value, personnel value, dan image value. Sedangkan total customer cost terdiri dari harga yang dibayarkan, biaya waktu, biaya tenaga, dan biaya psikis.

---

<sup>14</sup> Ibid, hal.168

7. Jasa-jasa khusus yang ditawarkan seperti pengiriman barang gratis, pembelian kredit dan bisa mengembalikan atau menukar barang yang sudah dibeli.

Meyer (1988, pp. 12-20) mengklasifikasikan retailing berdasarkan lima kriteria, yaitu tipe kepemilikan, produk atau jasa yang dijual, non-store retailing, strategi penetapan harga, dan lokasi.

#### 1. Tipe Kepemilikan

Berdasarkan tipe kepemilikan, retailing dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Independent retail firm, yaitu suatu outlet pengecer yang dimiliki dan dioperasikan secara independent dan tanpa afiliasi (penggabungan), Contohnya: warung-warung, toko-toko barang kelontong yang dimiliki orang per orang.

- b. Franchising, yaitu suatu persetujuan kontrak dimana perusahaan induk (franchisor) menjamin perusahaan kecil atau individu (franchisee) akan hak untuk menjalankan usaha dalam kondisi-kondisi tertentu. Salah satu keuntungan dari membeli franchise ini adalah tetap independent (meskipun tidak sepenuhnya) tetapi memperoleh manfaat dari nama merk dan dari pengalaman jaringan franchise tersebut. Contoh-contoh

franchising banyak dijumpai belakangan ini seperti McDonald, Es teller 77, Indomaret, dan lain-lain.

c. Corporate Chain, yaitu suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih usaha/bisnis yang saling berkaitan dan berhubungan dalam satu manajemen dan dimiliki oleh suatu kelompok pemegang saham.

## 2. Produk atau jasa yang dijual

Berdasarkan kriteria ini, retailing dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu service retailing dan product retailing.

### a. Service Retailing

Ada tiga jenis service retailing, yaitu:

- Rented-Good Service

Dalam jenis ini para pelanggan menyewa dan menggunakan produk-produk tertentu.

- Owned-Good Service

Dalam jenis ini produk-produk yang dimiliki oleh konsumen direparasi, ditingkatkan atau dikembangkan unjuk kerjanya, atau dipelihara/dirawat.

- Non-Goods Service

Karakteristik khusus pada jenis ini adalah jasa personel yang bersifat intangible (tidak berupa produk

fisik) ditawarkan kepada para konsumen, Contohnya baby sitter, supir, dan lain sebagainya.

#### b. Product Retailing

Product Retailing terdiri dari beberapa jenis, diantaranya yaitu:

- **Departement Store**  
Departement Perdagangan Amerika Serikat mendefinisikan departement store sebagai suatu perusahaan eceran yang mempekerjakan paling sedikit 25 orang dan memiliki penjualan pakaian dan peralatan rumah tangga 20% atau lebih dari penjualan totalnya. Suatu departemen store juga harus menjual item-item tertentu dalam lini produknya, di antaranya yaitu: mebel, perabotan, peralatan dan perlengkapan rumah tangga, dan pakaian.
- **Specialty Store**  
Ciri khas dari specialty store adalah konsentrasinya pada jenis dagangan yang sedikit. Specialty store biasanya berlokasi di pusat perbelanjaan yang besar.
- **Catalog Showroom**

Catalog Showroom menawarkan harga yang rendah, merk nasional, dan daerah perbelanjaan yang kecil dengan yang berdekatan dengan tempat pajangan (display) ecerannya. Biasanya pembeli menelaah katalog-katalog yang telah terdistribusi luas dan dilengkapi blangko pemesanan yang akan diproses sebelum item yang dibeli diserahkan kepadanya dilokasi pusat.

- Food and Drug Retailer

Ada tiga jenis utama food and adrug retailer, yaitu supermarket dan superdrug store, convenience store, dan combination store.

1. Supermarket dan superdrug store adalah toko-toko besar yang menjual makanan dan obat-obatan dalam jumlah besar dan dengan harga rendah. Para pelanggan memilih barang dagangan yang tersusun rapi di rak-rak tertentu dan dapat menempatkannya pada kereta dorong atau keranjang, kemudian membawa dan membayarnya di kasir.
2. Convenience store adalah perusahaan eceran yang berlokasi di sekitar tempat pemukiman dan biasanya buka 24 jam. Hal ini

dimaksudkan untuk melayani para konsumen yang ingin berbelanja disaat toko-toko lain sudah tutup. Para konsumen seperti ini biasanya ingin membeli produk secara cepat, misalnya roti, susu, atau surat kabar, kemudian segera pulang kerumahnya.

3. Combination store lebih besar daripada supermarket konvensional atau superdrug store, tetapi serupa dalam penerapan strategi harga dan praktik-praktik operasinya. Istilah superstore digunakan untuk menggambarkan kombinasi eceran makanan dan non makanan yang sangat besar, umumnya luas tokonya antara 35.000 hingga 60.000 kaki persegi.

### 3. Non-Store Retailing

Non-Store Retailing menjual produk dan jasa dengan menggunakan metode-metode seperti direct selling, vending machines, mail-order retailing, dan teknik-teknik elektronik.

### 4. Strategi Penetapan Harga

Setiap retailer menetapkan harga yang sangat bervariasi, mulai dari yang murah sampai yang sangat mahal. Ada pengecer yang menetapkan harga tinggi, karena mereka juga menawarkan pelayanan tertentu seperti suasana toko yang menarik dan

nyaman. Biasanya *departement store* dan *specialty store* termasuk dalam kategori ini.

Ada pula *retailer* yang menetapkan harga lebih rendah. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah *discount store*.

#### 5. Lokasi

*Retailer* juga dapat dikelompokkan berdasarkan lokasinya, yaitu: *downtown central busuness districts*, *strip development*, dan *shopping center*.

Dalam dunia ritel juga dikenal istilah *Ritail Mix*, yaitu gabungan aspek-aspek ritel, yaitu sebagai berikut :

1. Lokasi
2. Harga
3. Promosi
4. Display
5. Customer Service
- 6, Merchandise Assortment.<sup>15</sup>

#### 2.2.5.1. Organisasi dan Struktur Ritel

Perubahan struktur organisasi ritel dapat dijelaskan dalam beberapa teori, teori siklus retailing adalah salah satunya. Teori Siklus Retailing (*Wheel of Retailing*) dikenal dengan teori McNair, sesuai dengan nama penemunya di Harvard University. Teori ini mengatakan

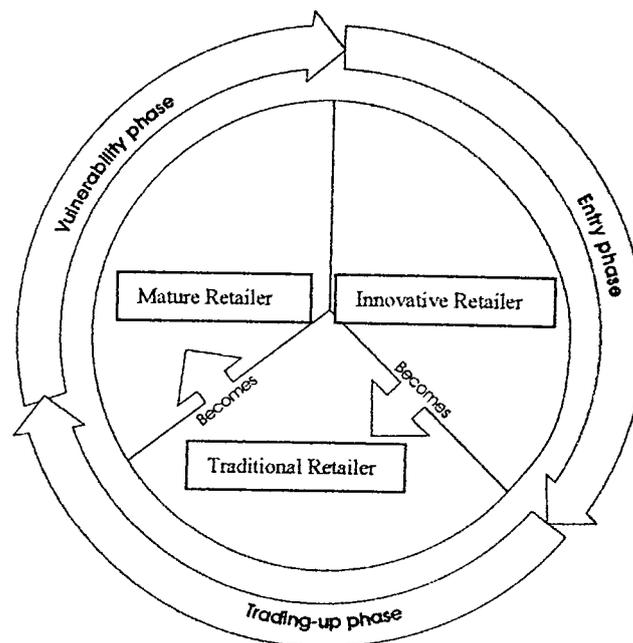
---

<sup>15</sup> Nita Loreta Lanasier, *Strategi Pemasaran Ritailing, Suatu Bahasan pada Tiga Departemen Store di Jakarta*, Thesis Program Studi Manajemen Program Pasca Sarjana UI, Advisor : Prof. Dr. Teddy Pawitra, 1996.

bahwa bahwa organisasi ritel baru akan memasuki pasar dengan margin rendah, semakin lama layanan dan fasilitas organisasi tersebut akan diperbaiki.

Gambar 2.4

Siklus Ritel (Wheel of Retailing)



Sumber : Dale M. Lewinson dalam Mason, Meyer, Ezell, Retailing, 1994.

Ciri dari tiap tahap organisasi dan kegiatan yang dilakukan dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1

## Tahap Organisasi dan Kegiatan yang dilakukan

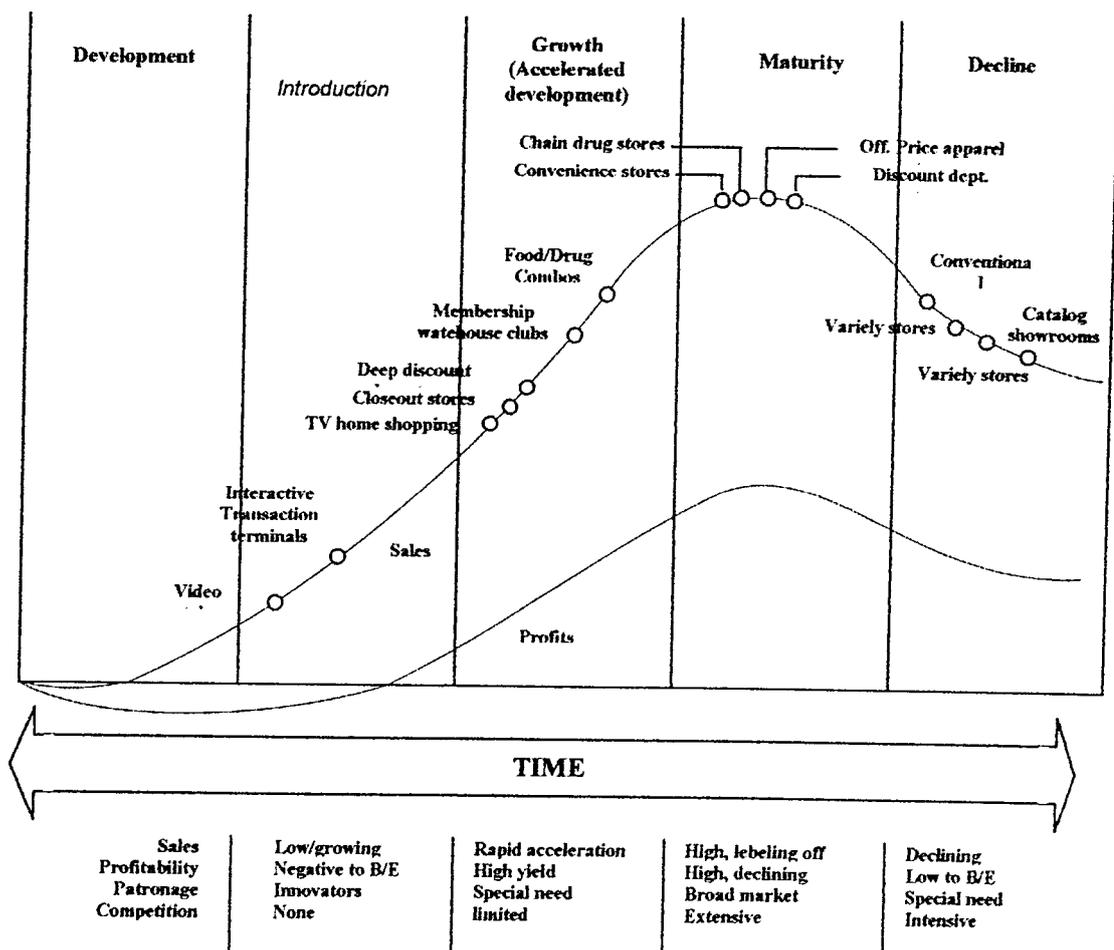
| Tahap                              | Retailer    | Kegiatan   |
|------------------------------------|-------------|--|
| Perkenalan<br>(entry phase)        | Inovatif    | Status dan harga rendah, layanan minimal, fasilitas buruk, produk yang ditawarkan terbatas.  |
| Perkembangan<br>(trading-up phase) | Tradisional | Fasilitas yang sungguh-sungguh, layanan dasar, eksotis dan sesuai dengan harapan, lokasi dan biaya sewa tinggi, orientasi pada fashion, harga lebih tinggi, serta produk yang ditawarkan lebih bervariasi. |
| Rapuh<br>(vulnerability phase)     | Mature      | Top-haviness, konservatif, ROI yang menurun  |

Sumber : Mason, Meyer, Ezell, Retailing, 1994.

Selain itu, perubahan lingkungan ritel yang pesat memaksa para peritel untuk selalu melakukan strategi penyesuaian. Perubahan siklus ritel dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.5

Retail Life Cycle



Sumber : Melvin Morgenstein, H. Strongin, Modern Retailing : Management Principles and Practices, 1992.

### 2.2.5.2. Strategi Ritel

Strategi ritel ialah keseluruhan rencana yang mengarahkan perusahaan. Strategi ritel mengidentifikasi hal-hal berikut :

#### 1. Penetrasi Pasar (Market Penetration)

- Meningkatkan jumlah konsumen
- Meningkatkan jumlah barang yang dibeli konsumen
- Meningkatkan frekuensi pembelian

#### 2. Pengembangan Pasar (Market Development)

- Meraih segmen baru di pasar di pasar yang sudah ada
- Evolusi Operasional

#### 3. peningkatan Produktifitas

- Pengurangan biaya
- Meningkatkan turnover melalui peningkatan bauran barang
- Meningkatkan profit dan margin<sup>16</sup>

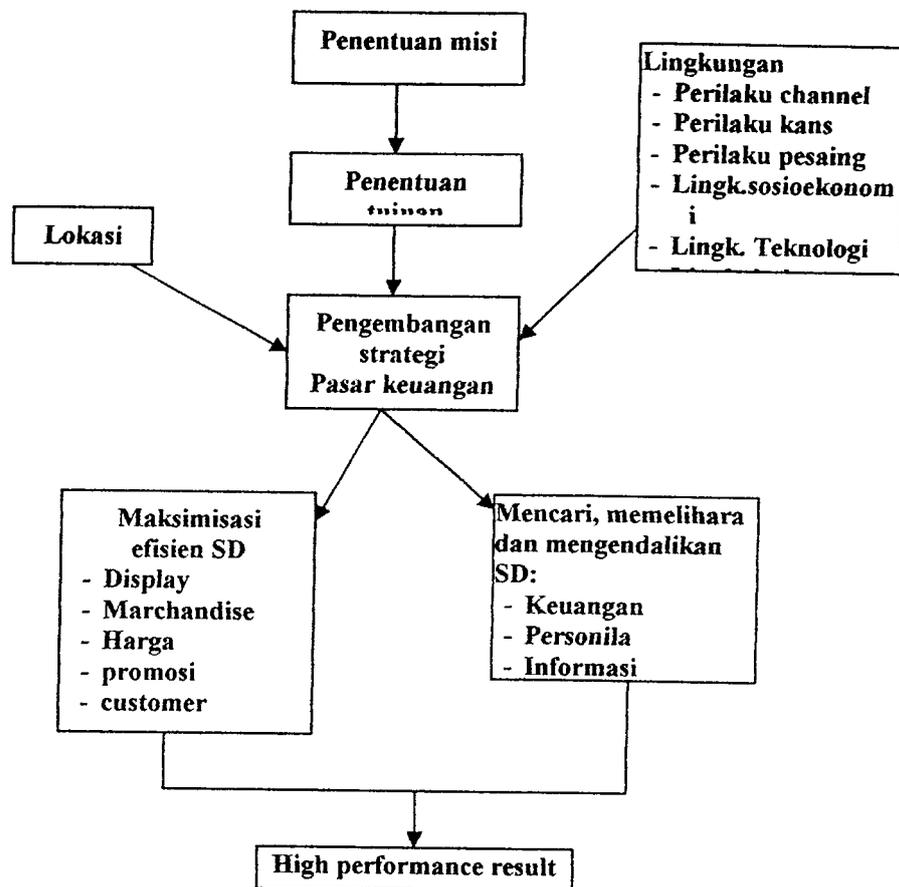
---

<sup>16</sup> Mason, Meyer, and Ezell, Retailing, Irwin, 5<sup>th</sup>., 1994, hal. 40.

Di bawah ini merupakan model perencanaan dan manajemen ritel

Gambar 2.6

Model Perencanaan dan Manajemen Ritel



Sumber : Michael Levy, Barton Wertz, Richard Irwin, 1992.

### **2.3. Hipotesis**

Dari hasil aplikasi perhitungan indikator variabel internal dan indikator variabel eksternal ke dalam Matriks Daya Tarik Industri dapat menunjukkan posisi perusahaan dan penentuan skala prioritas investasi, sehingga dari hasil tersebut dapat diketahui strategi pemasaran yang sebaiknya digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah minimarket Citrouli, Jl. Babarsari Raya 114-116, Yogyakarta.

#### **3.2. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variable-variabel eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, dan variable-variabel internal yang mengidentifikasikan keunggulan dan kelemahan.

Indikator Variabel eksternal yang digunakan antara lain ; daya beli konsumen, selera pasar, struktur persaingan, pertumbuhan pasar, kondisi ekonomi dan politik nasional, dan potensi pasar. Sedangkan untuk indikator variable internal yang digunakan antara lain ; pangsa pasar, kualitas produk, kebijakan harga, promosi dan pemasaran, lokasi, sumber daya manusia, dan kemampuan dan pengalaman manajerial.

#### **3.3. Data dan Teknik Pengumpulan Data**

- Data yang diperlukan

Didalam penelitian ini ada 2 macam data yang diperlukan, yaitu: data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang diamati dan dicatat untuk pertamakali oleh peneliti.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi pustaka yang berhubungan dengan permasalahan dan mendukung data primer.

- Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

- a. Metode angket

Metode angket yaitu memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk memperoleh data yang diperlukan.

- b. Metode observasi

Metode observasi yaitu cara pengumpulan data dengan jalan mengamati dan mencatat langsung pada obyek yang diteliti.

- c. Metode interview

Metode interview yaitu mengadakan wawancara kepada pihak-pihak yang dapat memberikan keterangan yang diperlukan.

### 3.4. Populasi dan sampel

- Populasi

Populasi dari obyek penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan Citrouli Swalayan, Yogyakarta, yang total berjumlah 22 orang yang terdiri dari 2 orang pimpinan, dan 20 orang karyawan.

- Sampel

Sampel dari penelitian ini adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya dianggap mewakili seluruh populasi, yaitu pimpinan dan karyawan Citrouli Swalayan, Yogyakarta yang berjumlah 15 orang.

### 3.5. Metode analisis data

#### 3.5.1. Analisa MDTI

- a. Pengertian MDTI

Matriks ini digunakan untuk menggambarkan posisi perusahaan saat ini. Matriks MDTI memiliki dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan, sedangkan sumbu horizontal digunakan untuk menggambarkan ancaman dan peluang bisnis. MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi,

yaitu : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi.

Secara sederhana MDTI dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 3.1

Matriks Daya Tarik Industri

|                 |        | Daya Tarik Industri  |                      |                 |
|-----------------|--------|----------------------|----------------------|-----------------|
|                 |        | Tinggi               | Meduim               | Rendah          |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi | Investasi dan tumbuh | Pertumbuhan selektif | selektif        |
|                 | Medium | Pertumbuhan selektif | selektif             | Panen/divestasi |
|                 | Rendah | Selektif             | Panen/divestasi      | Panen/divestasi |

Sumber : Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, 2002.

Matriks Daya Tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha strategis perusahaan pada saat sekarang dan memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Manajemen

perusahaan dapat mengidentifikasi dan memberi penilaian pada variabel internal dan eksternal yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

b. Teknik Penyusunan Matriks

1. Identifikasi variabel eksternal dan internal

Pada tahap ini identifikasi dilakukan berdasarkan pemilihan indikator-indikator yang dianggap mewakili berbagai variabel yang dianggap secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh terhadap munculnya ancaman dan peluang bisnis.

2. Penilaian variabel eksternal dan internal

Setelah variabel eksternal dan internal diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut.

Seluruh indikator memiliki bobot 1 atau 100%. Dimana skala yang digunakan adalah sebagai berikut :

1 = sangat tidak baik

2 = tidak baik

3 = baik

4 = sangat baik

Tabel 3.1

## Penilaian variabel eksternal

| Indikator Variabel Eksternal | Bobot | Nilai |
|------------------------------|-------|-------|
| <b>Peluang dan Ancaman</b>   | X     | X     |
|                              | X     | X     |
|                              | X     | X     |
|                              | X     | X     |
|                              | X     | X     |
|                              | X     | X     |
| Total                        | 1,00  |       |

Tabel 3.2

## Penilaian variabel internal

| Indikator Variabel Eksternal  | Bobot | Nilai |
|-------------------------------|-------|-------|
| <b>Kekuatan dan Kelemahan</b> | X     | X     |
|                               | X     | X     |
|                               | X     | X     |
|                               | X     | X     |
|                               | X     | X     |
|                               | X     | X     |
| Total                         | 1,00  |       |

## 3. Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Hasil evaluasi variabel internal dan eksternal didapat dengan cara mengalikan bobot dan nilai.

Nilai maksimum dari nilai tertimbang yang mungkin dicapai adalah 4, yang menunjukkan adanya peluang bisnis yang maksimal tanpa ada sama sekali ancaman bisnis. Nilai

terendah adalah 0, yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut berada dalam ancaman dan sama sekali tidak memiliki peluang bisnis.

Kriteria yang digunakan pada nilai tertimbang adalah sebagai berikut :

- Jumlah nilai tertimbang antara 0-2 dikategorikan rendah
- Jumlah nilai tertimbang antara 2-3 dikategorikan medium
- Jumlah nilai tertimbang antara 3-4 dikategorikan tinggi

Tabel 3.3

## Evaluasi Variabel Eksternal

| Indikator Variabel Eksternal       | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|------------------------------------|-------|-------|------------------|
| <b>Peluang<br/>dan<br/>Ancaman</b> | X     | X     | X                |
|                                    | X     | X     | X                |
|                                    | X     | X     | X                |
|                                    | X     | X     | X                |
|                                    | X     | X     | X                |
|                                    | X     | X     | X                |
| <b>Total</b>                       | 1,00  |       | X                |

Tabel 3.2

## Evaluasi Variabel Internal

| Indikator Variabel Eksternal          | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|---------------------------------------|-------|-------|------------------|
| <b>Kekuatan<br/>dan<br/>Kelemahan</b> | X     | X     | X                |
|                                       | X     | X     | X                |
|                                       | X     | X     | X                |
|                                       | X     | X     | X                |
|                                       | X     | X     | X                |
|                                       | X     | X     | X                |
| <b>Total</b>                          | 1,00  |       | X                |

#### 4. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel eksternal dan internal ditentukan, tahapan selanjutnya adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

- Implikasi Strategis

Matriks MDTI memberikan tekanan pada skala prioritas investasi, sehingga perusahaan dapat memprioritaskan alokasi sumber daya dan dana yang dimilikinya. Keputusan alokasi tersebut didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Dari hasil skala prioritas investasi tersebut, dapat ditentukan implementasi strategisnya.

Gambar 3.2  
Berbagai Pilihan Strategi

|                 |          | Daya Tarik Industri   |   |  |
|-----------------|----------|---|---|--|
|                 |          | Tinggi  | Meduim  | Rendah   |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi   | Pertumbuhan Dominasi<br>Investasi maksimum                                      | Pertumbuhan selektif<br>Investasi agresif<br>Memelihara posisi di tempat lain | Memelihara posisi<br>Mencari sumber kas masuk<br>Investasi ala kadarnya        |
|                 | Mediummm | Memimpin pasar berdasar segmen<br>Memperbaiki kelemahan<br>Membangun keunggulan | Tumbuh berdasar segmen pasar<br>Spesialisasi<br>Investasi selektif            | Pemangkasan<br>Investasi minimal<br>bersiap divestasi                          |
|                 | Rendah   | Spesialisasi<br>Mencari ceruk pasar<br>Mempertimbangkan akuisisi                | Spesialisasi<br>Mencari ceeruk pasar<br>Mempertimbangkan keluar dari pasar    | Mengikuti pemimpin pasar<br>Mengacaukan sumber aliran kas pesaing<br>Divestasi |

Sumber : Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus, hal.148.

### 3.5.2. Analisis SWOT

#### a. Pengertian

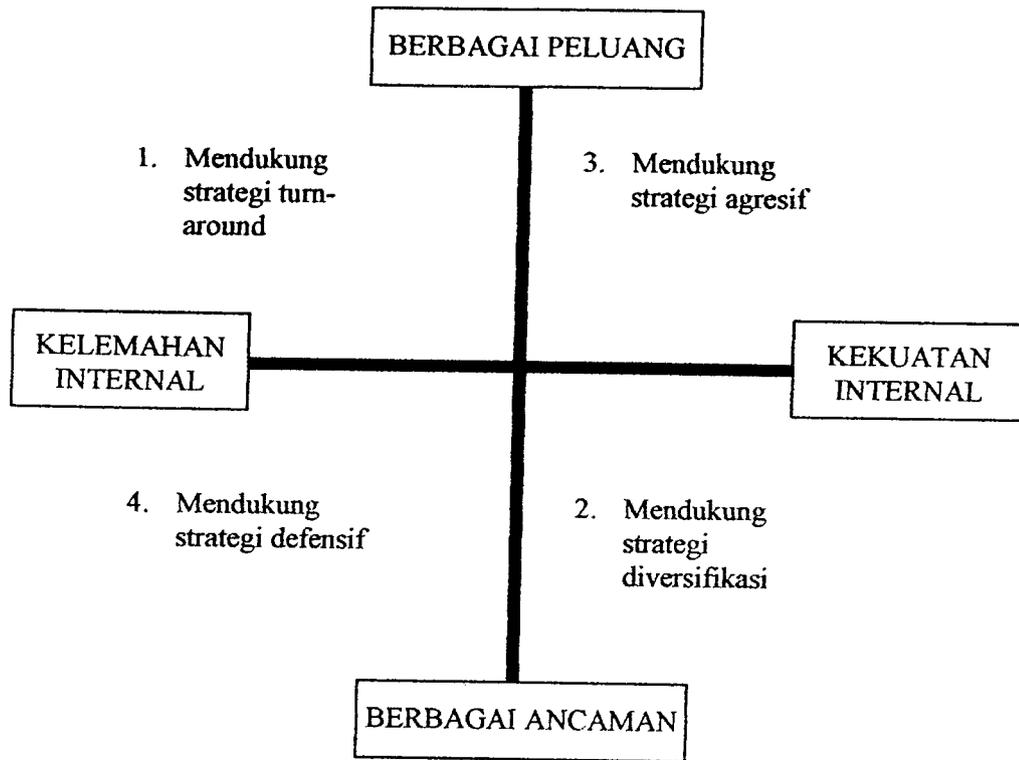
Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis pemasaran. Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi tersebut menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya yang kemudian akan menunjukkan posisi bisnis perusahaan saat ini.

#### b. Teknik Penyusunan Matriks

Teknik dan variabel dalam penyusunan analisis ini disamakan dengan analisis MDTI. Sehingga dari hasilnya menunjukkan posisi bisnis perusahaan saat ini.

Gambar 3.3

## SWOT



Sumber : Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Berorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21, Freddy Rangkuti, hal. 19.

c. Implikasi Strategis

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Berarti perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang

memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal . Fokus dalam strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO, WT) seperti dalam diagram berikut :

Gambar 3.4

## Matriks SWOT

|  |  |  |
|--|--|--|
| IFAS   | <b>STRENGTHS (S)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan faktor-faktor kekuatan internal</li> </ul> | <b>WEAKNESSES (W)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan faktor-faktor kelemahan internal</li> </ul> |
| EFAS   |  |  |
| <b>OPPORTUNITIES (O)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan faktor-faktor peluang eksternal</li> </ul> | <b>STRATEGI SO</b><br><br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang                   | <b>STRATEGI WO</b><br><br>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang                   |
| <b>TREATHS (T)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal</li> </ul>       | <b>STRATEGI ST</b><br><br>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman                      | <b>STRATEGI WT</b><br><br>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman                      |

Sumber : Freddy Rangkuty, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, 2004.

### **3.6. Gambaran Umum Perusahaan**

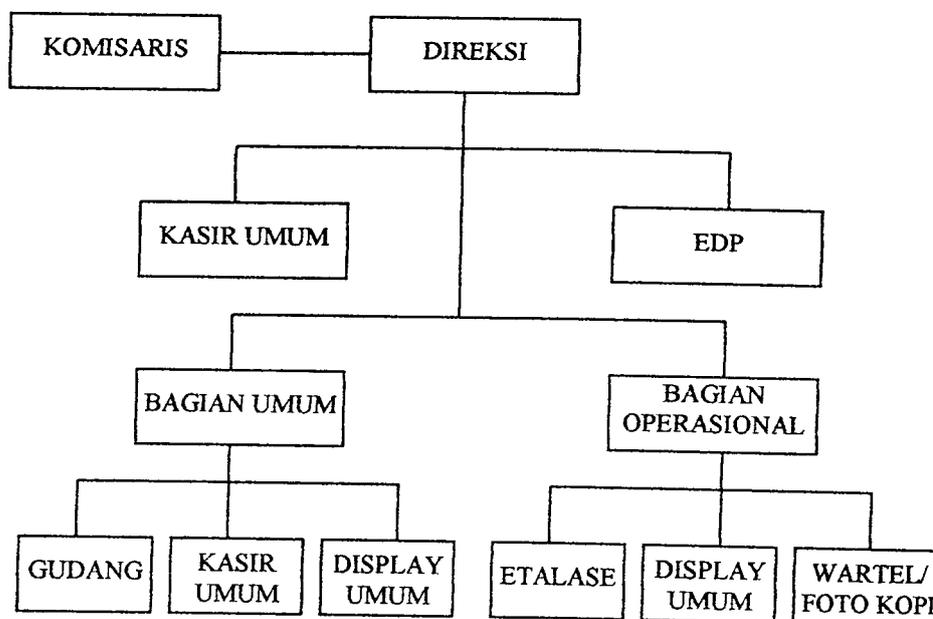
#### **3.6.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Pada tanggal 15 Januari 2002 Citrouli resmi didirikan oleh pemiliknya Bpk. Jonie dan istrinya ibu Jatie yang berlokasi di Jl. Babarsari Raya no. 114-116 Yogyakarta. Pada saat itu Citrouli hanya bergerak di bidang penyediaan peralatan tulis, wartel, dan jasa fotokopi. Kemudian Citrouli memperluas usahanya dengan menambah warung kelontong yang melayani pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari. Terinspirasi dari swalayan di luar negeri seperti di New York dan Singapura yang buka 24 jam dan lokasi yang berdekatan dengan tempat tinggal mahasiswa, Citrouli kini tumbuh identik sebagai swalayan yang buka 24 jam dengan biaya parkir gratis. Sebagai perusahaan yang baru dibangun Citrouli terus tumbuh dan berkembang, dalam dua bulan ke depan Citrouli berencana memperluas lagi usahanya dengan menambah ruangan usahanya menjadi dua lantai.

### 3.6.2. Struktur Organisasi

Gambar 3.5

Struktur Organisasi Citrouli



Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dapat dijabarkan dalam deskripsi jabatan sebagai berikut:

- Komisaris:** Sebagai pemilik diam, artinya ikut menanamkan modal namun tidak campur tangan secara langsung pada operasional, melainkan mengawasi dari belakang dan memiliki kedudukan sejajar dengan direktur.
- Direktur:** Sebagai pemilik aktif yang menjalankan kegiatan operasional sehari-hari. Memiliki kedudukan setara dengan

komisaris yang bertanggung jawab dan membawahi kasir utama, Elektronik Data Process (EDP), bagian umum, dan bagian operasional.

- c. Head Kasir (Kasir utama): Bertugas mengumpulkan dan mencatat keluar dan masuknya kas, memprediksi jumlah pembayaran dan jatuh tempo.
- d. Elektronik Data Process (EDP): Bertugas memasukkan dan mengatur harga tiap item barang serta menginstruksi kasir harian untuk memasukkan data dari setiap transaksi sesuai klasifikasi.
- e. Bagian Umum: Bertugas membawahi dan mengkoordinasi gudang, kasir harian, dan display umum.
  1. Gudang: Bertanggung jawab atas keluar masuknya barang, kerusakan dan jumlah persediaan.
  2. Kasir: Bertugas mencatat dan melayani transaksi langsung dengan pelanggan.
  3. Display umum: Bertugas memindahkan barang dan mengeluarkan barang dari gudang kecil serta memberi label harga pada setiap item barang.
- f. Bagian operasional: Bertanggung jawab dan membawahi etalase, display toko, dan fotokopi dan wartel.

1. Etalase: Bertugas mengawasi barang-barang yang dipajang di etalase, biasanya barang yang dipajang di etalase adalah barang-barang yang harganya lebih mahal dari yang lain.
2. Display toko: Bertugas mengatur, menyusun dan mengawasi tata letak keseluruhan toko yang meliputi barang-barang yang dipajang, keranjang, dan lain-lain.
3. Fotokopi/wartel: Bertugas melayani dan mencatat setiap kegiatan/transaksi melalui jasa fotokopi dan wartel.

### 3.6.3. Personalia

- a. Jumlah karyawan : Jumlah karyawan dibawah komisaris dan direktur ada 20 orang.

Tabel 3.5

Jumlah dan Jenis Kelamin Karyawan

| Bagian           | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|------------------|-----------|-----------|--------|
| Kasir Umum       | -         | 1         | 1      |
| EDP              | -         | 1         | 1      |
| Bag. Umum        | 1         | -         | 1      |
| Bag. Operasional | -         | 1         | 1      |
| Gudang           | 2         | -         | 2      |
| Kasir Harian     | 2         | 3         | 5      |
| Display Umum     | 3         | -         | 3      |
| Etalase          | 1         | 1         | 2      |
| Display Toko     | 2         | -         | 2      |
| Wartel/Fotokopi  | 1         | 1         | 2      |
| Jumlah           | 12        | 8         | 20     |

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

b. Sistem Upah dan Jam Kerja

Karyawan Citrouli menerima upah bulanan yang diberikan setiap tanggal 1 setiap bulannya. Jumlah upah yang diterima oleh setiap karyawan tiap bulannya merupakan hasil akumulasi dari total kehadiran karyawan dalam bulan itu, perhitungan upah pokoknya adalah Rp. 10.000,-/hari. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan antara lain adalah untuk memotivasi karyawan dan melatih kedisiplinan karyawan. Citrouli buka non-stop selama 24 jam tiap harinya, termasuk, dan juga tetap buka di hari minggu dan hari libur nasional termasuk di hari raya. Khusus untuk hari raya, Citrouli memberikan bonus dua kali lipat upah biasa bagi karyawan yang bekerja pada hari itu. Pembagian jam kerja di Citrouli adalah sebagai berikut :

3. Shift 1 : jam 24.00 – 08.30
4. Shift 2 : jam 08.00 – 16.30
5. Shift 3 : jam 16.00 – 00.30

Pembagian jam kerja tersebut sesuai dengan ketentuan Depnaker yang menetapkan jam kerja standar 8 jam dengan perhitungan 30 menit istirahat.

Untuk menghindari kejenuhan dan efek yang kurang baik pada karyawan, diluar kasir umum dan EDP ketiga shift tersebut di rolling

Barang-barang yang didagangkan tersebut didatangkan dari Yogya, Semarang, Solo, Purwokerto, Klaten, dan lain sebagainya. Adapila beberapa jenis barang yang diimport seperti rokok. Barang-barang dagangan tersebut diperoleh dengan cara pembayaran sebagai berikut:

- a. Tunai : untuk barang-barang yang perputarannya cepat dan tidak tahan lama seperti makanan dan minuman (susu cair dan softdrink) dan rokok.
- b. Tempo : untuk barang-barang yang perputarannya lambat dan tahan lama. Pembayaranannya yaitu dengan cara semua barang yang dipasok dibayarkan semua sesuai dengan tempo tertentu yang telah disepakati.
- c. Konsinyasi : untuk majalah, koran, dan produk-produk baru (percobaan). Yaitu dengan cara pemasok titip jual, maka citrouli hanya membayar barang yang laku terjual saja dalam tempo waktu tertentu.
- d. Kredit : untuk barang-barang tertentu, seperti shampoo, sabun, dan lain-lain.

## 2. Harga

Dalam penetapan harga barang-barang di Citrouli berusaha menggunakan metode mark-up yang wajar. Metode mark-up untuk berbagai produk yang diperdagangkan berbeda-beda tergantung jenis

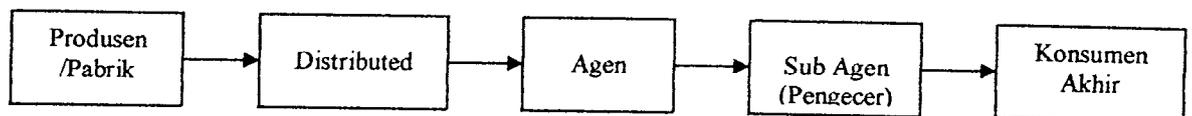
barang tersebut dan kebijaksanaan perusahaan. Citrouli berusaha menetapkan harga yang standar yang terjangkau oleh konsumen sasarannya yaitu mahasiswa pada khususnya.dengan

#### 4. Distribusi

Saluran distribusi Citrouli dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Diagram 3.6

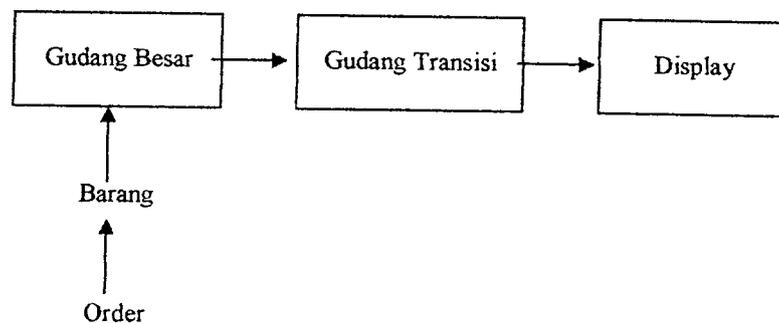
Saluran Distribusi Citrouli



Sedangkan arus barang (flow chart) yang digunakan Citrouli adalah sebagai berikut:

Diagram 3.7

Arus barang di Citrouli



Dapat dikatakan bahwa saluran distribusinya adalah dari produsen, distributor, agen, dari agen ke sub agen/pengecer (dalam hal ini adalah citrouli), pengecer ke konsumen akhir. Selain itu Citrouli

hanya menerima barang yang sesuai dengan order yang sudah terlebih dahulu disepakati.

#### 4. Promosi

Karena Citrouli merupakan swalayan yang belum lama berdiri dan masih mencari suatu bentuk system yang tetap maka kegiatan promosi yang dilakukan belum begitu banyak, antara lain :

- Ikut mensponsori acara-acara pentas musik yang diadakan oleh beberapa universitas seperti : UII, Univ. Proklamasi '45, Atmajaya, dan lain-lain.
- Menjual produk-produk keperluan ospek dan peralatan tulis dengan harga yang lebih rendah pada saat musim penerimaan mahasiswa baru, dengan harapan akan menambah langganan Citrouli setiap tahunnya.

#### 5. Pesaing

Pesaing Citouli adalah usaha-usaha ritel lain yang lebih besar yaitu hypermarket seperti IndoGrosir, Alfa, dan toko-toko superbesar lain yang akan segera bermunculan seperti Makro, Giant, dan Carrefour. Karena toko-toko superbesar tersebut biasanya membeli dalam jumlah banyak pada perusahaan sehingga mendapatkan produk yang lebih murah, kemudian pada akhirnya toko superbesar tersebut akan

menjual lagi dengan harga murah. Sehingga dapat mematikan ritel-ritel kecil.

#### 6. Pasar

Pasar sasaran Citrouli pada umumnya adalah masyarakat di sekitar Citrouli dan khususnya adalah mahasiswa di kawasan Yogya utara.

#### 7. Ruangan

Luas ruangan swalayan ini adalah 400 m<sup>2</sup>

#### 8. Fasilitas

Fasilitas-fasilitas yang terdapat di Citrouli antara lain :

- Ruang dan luas supermarket ini adalah 400 meter persegi
- Tempat parkir gratis
- Buka 24 jam non-stop
- Sistem pencatatan di Citrouli sudah menggunakan system komputerisasi, baik software maupun hardwarenya
- Terdapat mess untuk karyawan. Hal ini sehubungan dengan Citrouli yang buka 24 jam sehingga ada karyawan yang pulang malam.
- Terdapat mushola bagi karyawan/ pengunjung yang muslim
- Disediakan loker penyimpanan barang untuk tiap karyawan

## **BAB IV**

### **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah analisis data dengan menggunakan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) dan SWOT. Dari analisis tersebut diharapkan dapat diketahui posisi perusahaan dan strategi pemasaran apakah yang paling tepat untuk diterapkan pada Citrouli Swalayan dalam menghadapi lingkungan bisnisnya.

Tahap-tahap yang dilakukan adalah :

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian variabel internal dan eksternal
3. Evaluasi variabel eksternal dan internal
4. Penentuan posisi bisnis
5. Rekomendasi strategi

#### **4.1. Identifikasi variabel internal dan eksternal**

Pada tahap ini dilakukan identifikasi berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan sebelumnya di Citrouli swalayan, dari hasil tersebut dilakukan pemilihan indikator-indikator yang dianggap mewakili berbagai variabel yang dianggap secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh terhadap posisi dan strategi yang harus dilakukan oleh Citrouli swalayan. Indikator-indikator variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1

## Indikator Variabel Internal dan Eksternal

| Indikator Variabel Internal         | Indikator Variabel Eksternal   |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Pangsa pasar                        | Daya beli konsumen             |
| Kualitas produk                     | Pertumbuhan ekonomi nasional   |
| Kebijakan harga                     | Kondisi politik nasional       |
| Lokasi                              | Selera pasar pertumbuhan pasar |
| Fasilitas khusus                    | Potensi pasar                  |
| Promosi dan pemasarean              | Depresiasi mata uang           |
| Sumber Daya Manusia                 | Besarnya pasar                 |
| Kemampuan dan pengalaman manajerial | Struktur persaingan            |
| Variasi produk                      | Perubahan selera konsumen      |
|                                     | Pesaing baru yang masuk        |
|                                     | Perubahan pendapatan konsumen  |

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

#### 4.2. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator setelah semua indikator ditentukan bobotnya berdasarkan tingkat pengaruh indikator tersebut terhadap perusahaan, mulai dari 0,00 (yang tidak penting) sampai dengan 1,00 (yang terpenting). Selanjutnya diberikan penentuan (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 sampai dengan 4 yang dilakukan oleh pihak manajemen Citrouli Swalayan.

#### 4.2.1. Penilaian Variabel Internal

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil pengisian kuisisioner, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2

#### Penilaian Variabel Internal

| No    | Indikator Variabel Internal         | Bobot | Nilai |
|-------|-------------------------------------|-------|-------|
| 1     | Pangsa Pasar                        | 0,11  | 3     |
| 2     | Kualitas Produk                     | 0,10  | 3     |
| 3     | Kebijakan Harga                     | 0,10  | 3     |
| 4     | Lokasi                              | 0,16  | 4     |
| 5     | Fasilitas Khusus                    | 0,15  | 4     |
| 6     | Promosi dan pemasaran               | 0,10  | 2     |
| 7     | Sumber daya manusia                 | 0,10  | 2     |
| 8     | kemampuan dan pengalaman manajerial | 0,09  | 3     |
| 9     | Variasi Produk                      | 0,09  | 3     |
| Total |                                     | 1,00  | 27    |

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Penilaian untuk indikator-indikator variabel internal dapat dijabarkan sebagai berikut :

##### 1. Pangsa Pasar

Pangsa pasar merupakan variabel yang dianggap penting oleh perusahaan, karena melalui pangsa pasar yang dituju dapat diketahui strategi apa yang cocok untuk diterapkan. Konsumen yang dituju oleh Citrouli swalayan adalah masyarakat di kawasan Yogyakarta utara pada umumnya dan Mahasiswa yang tinggal di sekitar Citrouli swalayan pada khususnya. Maka Citrouli swalayan menyediakan

beraneka macam barang untuk keperluan sehari-hari terutama jenis-jenis barang yang sering dibutuhkan mendesak dan kapan saja seperti jenis makanan instan, minuman, dan lain-lain, sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot yaitu 0,11 dari total bobot keseluruhan 1,00 dan dengan nilai 3.

## 2. Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan variabel yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu Citrouli Swalayan mengusahakan kualitas produk yang baik. Produk yang dijual oleh Citrouli swalayan mempunyai kualitas yang baik, karena pengecekan barang yang akan dijual dilakukan beberapa kali mulai dari diterimanya barang dari agen/subagen sampai dengan penataan barang di display. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,10 dengan nilai 3.

## 3. Kebijakan Harga

Harga merupakan variabel yang dinilai penting oleh perusahaan. Karena faktor harga juga merupakan daya tarik bagi konsumen. Harga produk-produk yang ditawarkan Citrouli swalayan murah, bersaing, dan dapat dijangkau oleh pasar sasaran yaitu mahasiswa pada khususnya. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,10 dengan nilai 3.

#### 4. Lokasi

Lokasi merupakan variabel yang dinilai sangat penting bagi Citrouli Swalayan, karena lokasi yang baik akan menarik minat dan memudahkan pasar sasaran untuk berkunjung. Letak Citrouli swalayan dianggap cukup strategis, karena meskipun tidak berlokasi di pinggir jalan raya besar, tapi terletak di posisi hook pada pertigaan Seturan-Babarsari dimana lokasi tersebut berada di tengah area tempat tinggal (kos) mahasiswa dan kampus-kampus yaitu ; UPN, UII, YKPN, Atmajaya, Amikom, STTNAS, Univ. Proklamasi '45, Univ. Sanata Dharma, dan lain-lain. Sehingga merupakan salah satu kekuatan terbesar Citrouli swalayan. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,16 dengan nilai 3.

#### 5. Fasilitas Khusus

Fasilitas khusus dinilai penting bagi perusahaan, karena merupakan nilai tambah agar mudah diingat konsumen. Fasilitas khusus paling mencolok yang dimiliki oleh Citrouli swalayan yaitu buka 24 jam dan parkir gratis merupakan salah satu keunikkan tersendiri yang dapat dikembangkan menjadi kekuatan dan ciri khas Citrouli swalayan untuk mempertahankan dan menarik konsumen. Maka dari itu diberikan bobot 0,15 dengan nilai 4.

#### 6. Promosi dan Pemasaran

Promosi dinilai cukup penting bagi perusahaan. Namun dirasa belum begitu mendesak, karena promosi yang dilakukan oleh Citrouli swalayan belum begitu banyak yaitu dengan mensponsori acara-acara pentas musik di berbagai universitas seperti : UII, Universitas Proklamasi '45, Atmajaya, dan lain-lain. Selain itu promosi juga dilakukan dengan pemberian harga khusus untuk peralatan tulis dan keperluan ospek pada saat tahun ajaran baru. Maka dari itu diberikan bobot 0,10 dan dengan nilai 2 .

#### 7. Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan dan kualitas karyawan yang meliputi ; pelayanan, keramahan, loyalitas terhadap perusahaan, kesediaan untuk membantu konsumen memilih barang, kedisiplinan, dan lain-lain, merupakan hal yang penting untuk dimiliki Citrouli swalayan untuk menarik konsumen dan membuat image yang baik untuk perusahaan sehingga konsumen tidak kapok dan melakukan pembelian berulang-ulang. Sumber daya manusia yang dimiliki Citrouli Swalayan cukup baik, namun loyalitasnya perlu lebih ditingkatkan. Oleh karena itu diberikan bobot 0,10 dengan nilai 2.

#### 8. Kemampuan dan Pengalaman Manajerial

Kemampuan dan pengalaman manajerial untuk menjalankan perusahaan cukup penting untuk membawa perusahaan terus tumbuh

dan berkembang serta siap menghadapi persaingan yang kompetitif, walaupun bukan merupakan faktor yang utama. Hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan juga merupakan faktor yang diperhatikan oleh manajerial. Kemampuan dan pengalaman manajerial Citrouli Swalayan dinilai cukup baik Oleh karena itu diberikan bobot 0,09 dengan nilai 3.

#### 9. Variasi Produk

Variasi produk dinilai cukup penting bagi perusahaan, karena dengan variasi produk yang dijual tersebut, maka konsumen diharapkan dapat memilih produk yang diinginkan sesuai dengan selera dan kebutuhannya Citrouli swalayan mnyediakan berbagai macam produk keperluan sehari-hari mulai dari aneka macam bahan makanan, snack, aneka jenis minuman, roti, kosmetik, pakaian dalam, assesoris, perlengkapan mandi, peralatan tulis, peralatan rumah tangga, koran dan majalah, obat-obatan, hingga jasa fotokopi dan wartel 24 jam. Selain itu, Citrouli Swalayan juga menyediakan produk-produk tertentu yang kemasannya sachet yang dapat dibeli satuan. Berdasarkan itu perusahaan memberikan bobot 0,09 dengan nilai 3.

#### 4.2.2. Penilaian Variabel Eksternal

Tabel 4.3

##### Penilaian Variabel Eksternal

| No           | Indikator Variabel Eksternal  | Bobot       | Nilai     |
|--------------|-------------------------------|-------------|-----------|
| 1            | Daya beli konsumen            | 0,12        | 4         |
| 2            | Pertumbuhan ekonomi nasional  | 0,07        | 3         |
| 3            | Kondisi politik nasional      | 0,04        | 2         |
| 4            | Selera pasar                  | 0,09        | 4         |
| 5            | Pertumbuhan pasar             | 0,10        | 4         |
| 6            | Potensi pasar                 | 0,11        | 4         |
| 7            | Besarnya pasar                | 0,08        | 3         |
| 8            | Struktur persaingan           | 0,07        | 2         |
| 9            | Perubahan selera konsumen     | 0,07        | 2         |
| 10           | Pesaing baru yang masuk       | 0,11        | 3         |
| 11           | Perubahan pendapatan konsumen | 0,06        | 2         |
| 12           | Depresiasi mata uang          | 0,08        | 2         |
| <b>Total</b> |                               | <b>1,00</b> | <b>35</b> |

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Penilaian untuk variabel-variabel eksternal dapat dijabarkan sebagai berikut :

##### 1. Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen merupakan variabel penting bagi perusahaan. Karena dengan daya beli yang besar, diharapkan tingkat penjualan Citrouli Swalayan juga besar. Daya beli konsumen cukup besar dan konsumen cenderung melakukan pembelian secara terus-menerus, hal ini terbukti dari kedatangan pengunjung selama sepanjang jam buka swalayan yaitu 24 jam. Maka perusahaan memberikan bobot 0,12 dengan nilai 4.

## 2. Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi nasional dinilai tidak terlalu penting dan berpengaruh bagi Citrouli Swalayan, karena barang yang dijual sebagian besar merupakan kebutuhan pokok. Perekonomian Indonesia yang mulai membaik beberapa tahun terakhir ini membawa pengaruh positif terhadap pertumbuhan Citrouli swalayan. Namun dalam kondisi tertentu bila terjadi perubahan yang sangat besar pada perekonomian di Indonesia dapat menjadi ancaman bagi Citrouli swalayan. Maka perusahaan memberikan bobot 0,07 dengan nilai 3.

## 3. Kondisi Politik Nasional

Kondisi politik Nasional dinilai mempunyai pengaruh yang sangat kecil bagi Citrouli Swalayan. Karena, kondisi politik nasional tidak terlalu berpengaruh besar terhadap omzet dan pertumbuhan Citrouli swalayan, maka diberikan bobot 0,04 dengan nilai 2.

## 4. Selera Pasar

Selera pasar dinilai cukup penting bagi perusahaan. Tingkat kunjungan yang semakin meningkat menunjukkan bahwa barang-barang yang disediakan oleh Citrouli swalayan sesuai dengan selera pasar, baik dari harga, jenis, maupun kualitasnya. Maka dari itu diberikan bobot 0,09 dengan nilai 4.

#### 5. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar dinilai berpengaruh bagi perusahaan. Karena, banyaknya konsumen yang harus selalu melakukan pemenuhan kebutuhan primernya akan meningkatkan pertumbuhan pasar. Dan karena Citrouli swalayan berhasil menyediakan berbagai kebutuhan pokok sehari-hari dan mendapatkan tanggapan yang baik dari masyarakat. Oleh karena itu Citrouli swalayan mempunyai peluang untuk berkembang di masa yang akan datang, maka perusahaan memberikan bobot 0,10 dengan nilai 4.

#### 6. Potensi Pasar

Potensi pasar merupakan variabel yang dinilai penting bagi Citrouli Swalayan karena akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dan eksistensi perusahaan di masa yang akan datang. Mengingat segmen pasar yang dituju oleh Citrouli swalayan adalah masyarakat Yogyakarta dan mahasiswa yang bertempat tinggal (kos) di sekitar lokasi pada khususnya, merupakan salah satu kekuatan besar Citrouli karena jumlah mahasiswa dan kos-kosan yang selalu bertambah setiap tahunnya yang dapat meningkatkan jumlah permintaan pemenuhan kebutuhan pokoknya sehingga dapat menjadi peluang terhadap perkembangan Citrouli swalayan di masa yang akan datang. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,11 dengan nilai 4.

#### 7. Besarnya Pasar

Variabel ini dinilai cukup penting bagi Citrouli Swalayan. Citrouli swalayan memiliki segmentasi pasar yang cukup besar, yaitu jumlah konsumen yang besar yang terutama berasal dari kalangan masyarakat sekitar dan mahasiswa yang jumlahnya terus meningkat setiap tahunnya sehingga akan mempengaruhi tingkat pembelian yang akan meningkat juga. Oleh karena itu perusahaan memberikan bobot 0,08 dengan nilai 3.

#### 8. Struktur Persaingan

Struktur persaingan dinilai cukup penting bagi perusahaan untuk dapat menentukan strategi apa yang seharusnya digunakan untuk bertahan dan memenangkan persaingan. Banyaknya usaha sejenis (ritel) yang berkembang di Yogyakarta merupakan ancaman yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis, namun sejauh ini pengaruhnya masih belum terlalu besar karena memiliki target pasar yang berbeda. Maka perusahaan memberikan bobot 0,07 dengan nilai 2.

#### 9. Perubahan Selera Konsumen

Perubahan selera konsumen yang dalam hal ini adalah selera produk yang dipilih oleh konsumen dapat terjadi karena tren atau mode yang sewaktu-waktu dapat berubah maupun karena perubahan harga namun hal ini tidak berpengaruh besar terhadap Citrouli swalayan,

mengingat produk yang dijual adalah produk kebutuhan sehari-hari yang merupakan kebutuhan primer yang standar dan bersaing yang secara terus-menerus dibutuhkan dan dikonsumsi oleh konsumen, sehingga diberikan bobot 0,07 dengan nilai 2.

#### 10. Pesaing Baru yang Masuk

Para pesaing-pesaing baru yang masuk maupun yang akan masuk, khususnya para peritel besar (hypermart) dapat berpengaruh terhadap ancaman dari Citrouli swalayan, karena mereka menjual dengan harga yang lebih murah karena mereka pun membeli barang dengan jumlah yang super banyak untuk dijual kembali. Oleh karena itu diberikan bobot 0,11 dengan nilai 3.

#### 11. Perubahan Pendapatan Konsumen

Perubahan pendapatan konsumen dapat berpengaruh terhadap jenis maupun jumlah pembelian yang dilakukan oleh konsumen, meskipun tidak terlalu banyak. Namun hal ini tidak terlalu berpengaruh karena produk-produk yang ditawarkan oleh Citrouli swalayan standar dan bersaing dengan pasar baik dari segi harga, jenis, maupun kualitasnya. Maka dari itu perusahaan membarikan bobot 0,06 dengan nilai 2.

#### 12. Depresiasi Mata Uang

Depresiasi mata uang yang berfluktuasi dapat berpengaruh sebagai ancaman Citrouli swalayan, namun tidak berpengaruh terlalu besar

mengingat barang-barang yang dijual adalah kebutuhan primer yang akan tetap terus dibutuhkan oleh masyarakat. Maka diberikan bobot 0,08 dengan nilai 2.

#### 4.3. Hasil Evaluasi Variabel Internal dan Eksternal

Evaluasi variabel internal dan eksternal dapat dihitung dari nilai tertimbangya, yaitu dengan cara mengalikan bobot dan nilainya.

##### 4.3.1. Hasil Evaluasi Variabel Internal

Tabel 4.4

#### Hasil Evaluasi Variabel Internal

(IFAS)

| No | Indikator Variabel Internal         | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|----|-------------------------------------|-------|-------|------------------|
| 1  | Pangsa Pasar                        | 0,11  | 3     | 0,32             |
| 2  | Kualitas Produk                     | 0,10  | 3     | 0,30             |
| 3  | Kebijakan Harga                     | 0,10  | 3     | 0,30             |
| 4  | Lokasi                              | 0,16  | 4     | 0,64             |
| 5  | Fasilitas Khusus                    | 0,15  | 4     | 0,60             |
|    |                                     |       |       | <b>2,17</b>      |
| 6  | Promosi dan pemasaran               | 0,10  | 2     | 0,20             |
| 7  | Sumber daya manusia                 | 0,10  | 2     | 0,20             |
| 8  | kemampuan dan pengalaman manajerial | 0,09  | 3     | 0,27             |
| 9  | Variasi Produk                      | 0,09  | 3     | 0,27             |
|    |                                     |       |       | <b>0,94</b>      |
|    | Total                               | 1,00  | 27    | <b>3,11</b>      |
|    | Selisih                             |       |       | <b>1,23</b>      |

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Hasil penelitian variabel internal menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Citrouli swalayan adalah (2,17) lebih besar dari kelemahannya yaitu (0,94). Selisih dari angka tersebut yaitu sebesar (1,23) yang diperoleh dari (2,17) dikurangi (0,94) menunjukkan angka positif.

#### 4.3.2. Hasil Evaluasi Variabel Eksternal

Tabel 4.5

#### Hasil Evaluasi Variabel Eksternal

(EFAS)

| No | Indikator Variabel Eksternal  | Bobot | Nilai | Nilai Tertimbang |
|----|-------------------------------|-------|-------|------------------|
| 1  | Daya beli konsumen            | 0,12  | 4     | 0,48             |
| 2  | Pertumbuhan ekonomi nasional  | 0,07  | 3     | 0,21             |
| 3  | Kondisi politik nasional      | 0,04  | 2     | 0,08             |
| 4  | Selera pasar                  | 0,09  | 4     | 0,36             |
| 5  | Pertumbuhan pasar             | 0,10  | 4     | 0,40             |
| 6  | Potensi pasar                 | 0,11  | 4     | 0,44             |
| 7  | Besarnya pasar                | 0,08  | 3     | 0,24             |
|    |                               |       |       | <b>2,21</b>      |
| 8  | Struktur persaingan           | 0,07  | 2     | 0,14             |
| 9  | Perubahan selera konsumen     | 0,07  | 2     | 0,13             |
| 10 | Pesaing baru yang masuk       | 0,11  | 3     | 0,33             |
| 11 | Perubahan pendapatan konsumen | 0,06  | 2     | 0,12             |
| 12 | Depresiasi mata uang          | 0,08  | 2     | 0,16             |
|    |                               |       |       | <b>0,89</b>      |
|    | Total                         | 1,00  | 35    | <b>3,10</b>      |
|    | Selisih                       |       |       | <b>1,32</b>      |

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Hasil perhitungan variabel eksternal menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki oleh Citrouli swalayan (2,21) lebih besar dari kelemahannya (0,89). Selisih angka tersebut adalah (1,32) yang diperoleh dari (2,21) dikurangi (0,89) menunjukkan angka positif.

#### **4.4. Penentuan Posisi Bisnis**

Dari hasil evaluasi perhitungan variabel internal dan eksternal dapat diaplikasikan kedalam Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dan SWOT untuk dapat ditentukan posisi bisnis dan alternatif strategi yang harus diambil oleh Citrouli swalayan.

##### **4.4.1. MDTI**

Hasil perhitungan variabel internal didapat angka 3,11 diletakkan pada sumbu vertikal dan angka yang didapat dari variabel eksternal yaitu 3,10 diletakkan di sumbu horizontal, kemudian digabungkan sehingga terbentuk perpotongan kedua sumbu dalam sebuah sel, seperti yang dapat dilihat dalam gambar berikut :

Gambar 4.1  
Matrik Daya Tarik Industri

|                 |              | Daya Tarik Industri               |              |              |
|-----------------|--------------|-----------------------------------|--------------|--------------|
|                 |              | Tinggi(>0-2)                      | Medium(>2-3) | Rendah(>3-4) |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi(>3-4) | <b>Posisi<br/>Bisnis<br/>2005</b> |              |              |
|                 | Medium(>2-3) |                                   |              |              |
|                 | Rendah(>0-2) |                                   |              |              |

Dari hasil analisa diatas dapat dilihat bahwa posisi bisnis Citrouli swalayan berada pada sel I. Implikasi strategis yang lebih detil dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 4.2

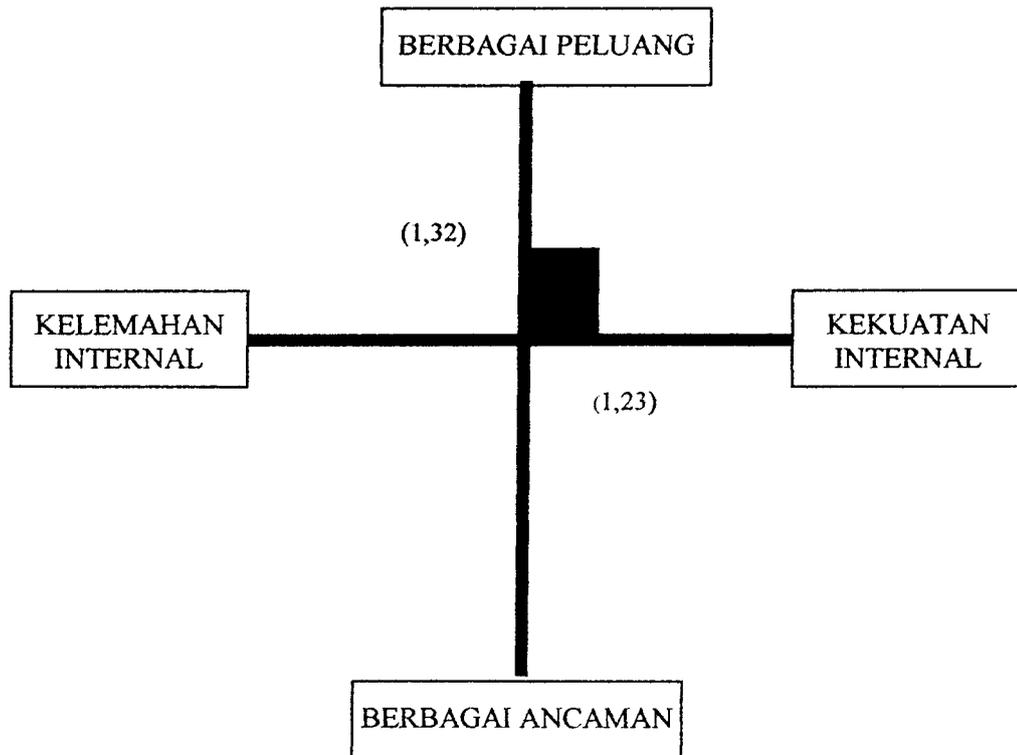
## Berbagai Pilihan Strategi

|                 |        | Daya Tarik Industri   |   |  |
|-----------------|--------|---|---|--|
|                 |        | Tinggi  | Medium  | Rendah   |
| Kekuatan Bisnis | Tinggi | <b>Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum</b>                                  | Pertumbuhan selektif<br>Investasi agresif<br>Memelihara posisi di tempat lain | Memelihara posisi<br>Mencari sumber kas masuk<br>Investasi ala kadarnya        |
|                 | Medium | Memimpin pasar berdasar segmen<br>Memperbaiki kelemahan<br>Membangun keunggulan | Tumbuh berdasar segmen pasar<br>Spesialisasi<br>Investasi selektif            | Pemangkasan<br>Investasi minimal<br>bersiap divestasi                          |
|                 | Rendah | Spesialisasi<br>Mencari ceruk pasar<br>Mempertimbangkan akuisisi                | Spesialisasi<br>Mencari ceeruk pasar<br>Mempertimbangkan keluar dari pasar    | Mengikuti pemimpin pasar<br>Mengacaukan sumber aliran kas pesaing<br>Divestasi |

## 4.4.2. SWOT

Dari hasil perhitungan evaluasi variabel internal dan eksternal diaplikasikan pada diagram SWOT yang dapat dilihat berikut ini :

Gambar 4.3  
Analisis SWOT



Dari hasil analisis SWOT dapat dilihat bahwa Citrouli swalayan berada pada kuadran I yaitu merupakan situasi yang sangat menguntungkan, dimana strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Selanjutnya, dengan menggunakan faktor strategis (internal dan eksternal) dilakukan transfer peluang dan ancaman dari tabel EFAS serta kekuatan dan kelemahan dari tabel IFAS kedalam sel yang sesuai dalam matrik SWOT. Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai

kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO, WT) seperti dalam diagram berikut :

Gambar 4.4

## Matriks SWOT

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>IFAS</p>   | <p>STRENGTHS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pangsa Pasar</li> <li>• Kualitas Produk</li> <li>• Kebijakan Harga</li> <li>• Lokasi</li> <li>• Fasilitas Khusus</li> </ul>  | <p>WEAKNESSES (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi dan Pemasaran</li> <li>• Sumber Daya Manusia</li> <li>• Kemampuan dan Pengalaman Manajerial</li> <li>• Variasi Produk</li> </ul>  |
| <p>EFAS</p> <p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya Beli Konsumen</li> <li>• Pertumbuhan Ekonomi Nasional</li> <li>• Kondisi Politik Nasional</li> <li>• Selera Pasar</li> <li>• Pertumbuhan Pasar</li> <li>• Potensi Pasar</li> <li>• Besarnya Pasar</li> </ul> | <p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan lokasi yang strategis dan fasilitas khusus yang dimiliki menjadi ciri khas dan daya tarik yang kuat untuk meningkatkan daya beli konsumen semaksimal mungkin</li> </ul> | <p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan promosi atas biaya supplier, misalnya dengan mengadakan lomba, memberikan diskon tertentu di hari khusus dengan cara bekerjasama / mengajukan proposal pada supplier.</li> </ul> |
| <p>TREATHS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur Persaingan</li> <li>• Pesaing Baru yang Masuk</li> <li>• Perubahan Selera Konsumen</li> <li>• Perubahan Pendapatan Konsumen</li> <li>• Depresiasi Mata Uang</li> </ul>   | <p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas produk dan kebijakan harga serta meningkatkan kualitas pelayanan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat</li> </ul>                                     | <p>STRATEGI WT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan promosi untuk membentuk image swalayan yang baik dan mudah diingat, serta dapat juga dengan cara menambah variasi produk yang populer.</li> </ul>                                |

## **4.5. Implikasi Strategis**

### **4.5.1. MDTI**

Dari hasil penentuan posisi bisnis menggunakan MDTI diatas, didapat hasil bahwa Citrouli swalayan berada pada sel I yaitu investasi dan tumbuh, yang mengandung beberapa strategi, yaitu :

#### **a. Pertumbuhan**

Strategi ini sesuai dengan Citrouli swalayan yang saat ini sedang dalam tahap pertumbuhan. Perusahaan mengalami peningkatan jumlah konsumen yang datang yang secara langsung dapat meningkatkan penjualan. Hal ini merupakan peluang bagi Citrouli swalayan untuk melakukan pengembangan usaha untuk dapat memperkuat posisi dan membentuk image khusus yang baik sehingga pada akhirnya akan menambah pangsa pasar baik yang sudah ada maupun yang baru.

#### **b. Dominasi**

Pada strategi ini Citrouli swalayan perlu lebih memperhatikan salah satu variabel yang dianggap akan lebih meningkatkan perusahaan. Lokasi dan fasilitas khusus merupakan kekuatan Citrouli swalayan yang dapat dikembangkan menjadi ciri khas yang dapat membentuk image yang tertanam dibenak konsumen dimana tidak dimiliki oleh swalayan lain. Lokasi Citrouli swalayan yang terletak diantara tempat tinggal (kos) mahasiswa dan universitas-universitas swasta terkenal, yang sering dilalui

sehingga mudah dilihat (*eye catching*) dapat menjadi daya tarik yang lebih kuat jika dipasang lampu warna-warni, billboard yang lebih besar dan menarik, serta tatanan (*display*) luar dan dalam yang rapi dan bersih. Hal ini dapat menjadi salah satu bentuk promosi yang menarik minat masyarakat untuk singgah. Hal ini selanjutnya dapat didukung oleh fasilitas yang khas Citouli swalayan seperti : swalayan yang buka 24 jam yang memungkinkan bagi mahasiswa yang belajar atau mempunyai kegiatan sampai larut malam dapat membeli keperluannya, bahkan dapat menggunakan jasa wartel dan fotokopi yang tersedia. Selain itu fasilitas parkir yang tanpa dipungut biaya merupakan keunggulan yang menarik minat kaum mahasiswa. Dan tentu saja hal tersebut diatas harus diimbangi dengan pelayanan yang ramah.

c. Investasi Maksimum

Strategi ini dilakukan dengan menambah bangunan yang sudah ada dan melakukan renovasi sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya oleh Citrouli swalayan, hal ini dilakukan untuk dapat menambah kualitas dan kuantitas barang dagangan, sehingga perusahaan akan lebih dapat memenuhi semua kebutuhan konsumen dengan lebih baik lagi, dan menciptakan suasana belanja yang aman, nyaman, dan menciptakan pembelian mendadak (*impulse purchasing*).

#### 4.5.2. SWOT

Sedangkan dari hasil penentuan posisi bisnis menggunakan SWOT, didapat hasil bahwa Citrouli swalayan terletak pada kuadran I yaitu situasi yang sangat menguntungkan, dimana Citrouli swalayan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

Berdasarkan Matrik SWOT didapat hasil sebagai berikut :

- a. Strategi SO : Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam kasus ini, yaitu memanfaatkan lokasi yang strategis dan fasilitas khusus yang dimiliki oleh Citrouli swalayan menjadi ciri khas dan daya tarik yang kuat untuk meningkatkan daya beli konsumen semaksimal mungkin.
- b. Strategi ST : Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Dalam kasus ini, yaitu dengan meningkatkan kualitas produk dan kebijakan harga serta meningkatkan kualitas pelayanan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

- c. Strategi WO : Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Dalam kasus ini, yaitu melakukan promosi atas biaya supplier, misalnya dengan mengadakan lomba, memberikan diskon tertentu di hari khusus dengan cara bekerjasama / mengajukan proposal pada supplier.
- d. Strategi WT : Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Dalam kasus ini, yaitu dengan cara melakukan promosi untuk membentuk image swalayan dan menambah variasi produk.

### 4.5.3. Marketing Mix

Dari hasil penentuan posisi bisnis dan implikasi strategi yang terkandung didalamnya, jika diimplikasikan kedalam strategi marketing mix (bauran pemasaran) yang merupakan kegiatan inti dari sistem pemasaran perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Product (produk)

Produk yang dijual oleh Citrouli swalayan mempunyai kualitas yang cukup baik, namun Citrouli swalayan perlu untuk menambah kualitas produk yang dijual baik dalam hal keutuhan maupun kebersihannya, serta merk produk. Selain itu Citrouli swalayan juga perlu menambah variasi atau kelengkapan jenis produk yang dijual, .dengan variasi produk yang dijual tersebut, maka konsumen dapat memilih produk yang diinginkan sesuai dengan selera dan kebutuhannya

b. Place (lokasi dan saluran distribusi)

Lokasi yang merupakan kekuatan internal terbesar Citrouli swalayan harus dapat dipertahankan dan dimanfaatkan secara maksimal. Lokasi yang strategis dapat menjadi daya tarik yang lebih kuat jika dipasang lampu warna-warni, billboard/ neonbox yang lebih besar dan menarik, serta tatanan (display) luar dan dalam yang rapi dan bersih. Selain perlu dilakukan investasi untuk menambah ruangan atau melakukan renovasi seperti yang sudah

direncanakan, karena semakin ramai swalayan dikunjungi orang, semakin banyak pelayanan yang harus disediakan. Hal ini dilakukan untuk dapat menambah kualitas dan kuantitas barang dagangan, sehingga perusahaan akan lebih dapat memenuhi semua kebutuhan konsumen dengan lebih baik lagi, dan menciptakan suasana belanja yang aman dan nyaman. Selain itu, kerjasama antara perusahaan dan supplier harus terus ditingkatkan, karena pada hakikatnya seorang penjual tidak akan mendapatkan berbagai produk dari supplier tanpa kerjasama, dengan kerjasama yang baik akan melahirkan hubungan yang harmonis, sehingga perusahaan tidak akan kehilangan pasokan produk yang berarti kehilangan keuntungan, dengan kerjasama yang baik akan menyeimbangkan cash in flow melalui tersedianya produk di rak-rak swalayan.

c. Promotion (kegiatan promosi)

Untuk membesarkan Citrouli swalayan, tentunya dibutuhkan waktu untuk mempromosikan usaha secara below the line atau above the line. Secara below the line yaitu melakukan promosi dengan cara dari mulut ke mulut, bisa dengan memasuki klub-klub tertentu, dapat juga melakukan promosi atas biaya supplier, misalnya dengan mengadakan lomba, memberikan diskon tertentu di hari khusus, atau juga melakukan undian kupon hadiah dengan cara bekerjasama / mengajukan proposal pada supplier. atau melalui

kegiatan sosial tertentu agar swalayan dikenal, dan jika perusahaan memiliki budget yang cukup dapat melakukan kegiatan *above the line* yaitu mengiklankan usaha melalui media cetak atau elektronik. Selain itu jumlah karyawan dan kualitas karyawan yang meliputi ; pelayanan, keeramahan, loyalitas terhadap perusahaan, kesediaan untuk membantu konsumen memilih barang, kedisiplinan, dan lain-lain, merupakan hal yang penting untuk dimiliki Citrouli swalayan untuk menarik konsumen dan membuat image yang baik untuk perusahaan. Disamping itu fasilitas khusus paling mencolok yang dimiliki oleh Citrouli swalayan yaitu buka 24 jam dan parkir gratis merupakan salah satu keunikan tersendiri yang dapat dikembangkan menjadi kekuatan dan ciri khas Citrouli swalayan untuk mempertahankan dan menarik konsumen yang pada akhirnya merupakan media promosi gratis.

d. Price (harga)

Harga juga berpengaruh pada seorang pembeli untuk mengambil keputusan, sehingga harga juga akan menentukan sebuah swalayan banyak dikunjungi konsumen atau tidak. Harga juga berhubungan dengan diskon, pemberian kupon berhadiah, dan kebijakan penjualan. Harga produk-produk yang ditawarkan Citrouli swalayan sudah cukup murah, bersaing, dan dapat dijangkau oleh pasar sasaran yaitu mahasiswa pada khususnya.

Namun Citrouli swalayan juga dapat memberikan diskon khusus pada saat-saat tertentu atau dapat juga bekerjasama dengan supplier untuk dapat memberikan diskon khusus, dan pengadaan kupon berhadiah yang diundi pada saat khusus misalnya untuk memperingati hari ulang tahun swalayan. Selain itu dapat juga dibuat member card untuk pelanggan setia sehingga bagi yang memiliki member card mendapatkan diskon khusus bila berbelanja dengan nominal tertentu. Hal ini secara tidak langsung merupakan media promosi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Dari hasil analisis dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dapat disimpulkan bahwa posisi perusahaan terletak pada sel 1 yaitu pertumbuhan, dominasi, dan investasi maksimum, yang mengandung beberapa strategi yaitu sebagai berikut :

- a. Pertumbuhan

Citrouli swalayan dapat melakukan pengembangan usaha untuk dapat memperkuat posisi dan membentuk image khusus yang baik sehingga pada akhirnya akan menambah pangsa pasar baik yang sudah ada maupun yang baru.

- b. Dominasi

Lokasi dan fasilitas khusus yang merupakan variabel menonjol dapat dikembangkan menjadi ciri khas. Lokasi Citrouli swalayan yang strategis dan swalayan yang buka 24 jam (termasuk jasa wartel dan fotokopi) serta fasilitas parkir yang tanpa dipungut biaya merupakan keunggulan yang menarik minat konsumen.

c. **Investasi Maksimum**

Strategi ini dilakukan dengan menambah bangunan yang sudah ada dan melakukan renovasi untuk dapat menambah kualitas dan kuantitas barang dagangan, sehingga perusahaan akan lebih dapat memenuhi semua kebutuhan konsumen dengan lebih baik lagi, dan menciptakan suasana belanja yang aman, nyaman, dan menciptakan pembelian mendadak .

2. Berdasarkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Citrouli swalayan berada pada kuadran I yaitu strategi pertumbuhan agresif. Berdasarkan Matrik SWOT didapat hasil sebagai berikut :

- a. **Strategi SO** : Memanfaatkan lokasi yang strategis dan fasilitas khusus yang dimiliki oleh Citrouli swalayan menjadi ciri khas dan daya tarik yang kuat untuk meningkatkan daya beli konsumen semaksimal mungkin.
- b. **Strategi ST** : Meningkatkan kualitas produk dan kebijakan harga serta meningkatkan kualitas pelayanan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.
- c. **Strategi WO** : Melakukan promosi atas biaya supplier, misalnya dengan mengadakan lomba, memberikan diskon

tertentu di hari khusus dengan cara bekerjasama / mengajukan proposal pada supplier.

- d. Strategi WT : Melakukan promosi untuk membentuk image swalayan dan menambah variasi produk.

3. Dari hasil penentuan posisi bisnis dan implikasi strategi berdasarkan analisis MDTI dan SWOT jika diimplikasikan kedalam strategi marketing mix (bauran pemasaran) adalah sebagai berikut :

- a. Product (produk)

Citrouli swalayan perlu untuk menambah kualitas produk yang dijual baik dalam hal keutuhan maupun kebersihannya, serta merk produk. Selain itu Citrouli swalayan juga perlu menambah variasi atau kelengkapan jenis produk yang dijual.

- b. Place (lokasi dan saluran distribusi)

Lokasi yang merupakan kekuatan internal terbesar Citrouli swalayan harus dapat dipertahankan dan dimanfaatkan secara maksimal. Selain perlu dilakukan investasi untuk menambah ruangan atau melakukan renovasi seperti yang sudah direncanakan. Selain itu, kerjasama antara perusahaan dan supplier harus terus ditingkatkan untuk menyeimbangkan cash in flow melalui tersedianya produk di rak-rak swalayan.

c. Promotion (kegiatan promosi)

Untuk membesarkan Citrouli swalayan dibutuhkan waktu untuk mempromosikan usaha secara below the line atau above the line. Secara below the line yaitu melakukan promosi dengan cara dari mulut ke mulut dan jika perusahaan memiliki budget yang cukup dapat melakukan kegiatan above the line yaitu mengiklankan usaha melalui media cetak atau elektronik. Selain itu jumlah karyawan dan kualitas karyawan merupakan hal yang penting untuk dimiliki Citrouli swalayan untuk menarik konsumen dan membuat image yang baik untuk perusahaan. Disamping itu fasilitas khusus yaitu buka 24 jam dan parkir gratis merupakan salah satu keunikan tersendiri yang dapat dikembangkan menjadi kekuatan dan ciri khas Citrouli swalayan untuk mempertahankan dan menarik konsumen yang pada akhirnya merupakan media promosi gratis.

d. Price (harga)

Citrouli swalayan juga dapat memberikan diskon khusus pada saat-saat tertentu atau dapat juga bekerjasama dengan supplier untuk dapat memberikan diskon khusus, dan pengadaan kupon berhadiah yang diundi pada saat khusus misalnya untuk memperingati hari ulang tahun swalayan. Selain itu dapat juga

dibuat member card untuk pelanggan setia sehingga bagi yang memiliki member card mendapatkan diskon khusus bila berbelanja dengan nominal tertentu. Hal ini secara tidak langsung merupakan media promosi juga.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan analisis dan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan kepada Citrouli swalayan adalah sebagai berikut :

1. Dengan diketahuinya kekuatan yang dimiliki oleh Citrouli swalayan, maka sebaiknya pihak Citrouli swalayan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan lagi kualitas pelayanannya, karena pelayanan yang maksimal menjadi kunci keberhasilan usaha. Pelayanan yang baik itu berarti ramah, melayani sepenuh hati, sabar, dan jujur. Sehingga dengan image yang baik mengenai pelayanan akan membantu memperbanyak pelanggan.
2. Citrouli swalayan dapat memperbanyak lagi variasi produk, memperbaiki dan meningkatkan display toko dan barang serta kerapihan dan kebersihan swalayan. Dengan diperhatikannya teknik visual dan display dalam penataan produk lewat panca indera, khususnya mata, pembeli diharapkan dapat menilai citra positif, baik terhadap produk maupun terhadap swalayan itu sendiri. Sehingga dengan citra baik seperti ini diharapkan akan

## REFERENSI

- Budiprasetyo, Benedictus, K, *Manajemen Strategis*, Unika SujiPranoto, Semarang, 2000.
- Djoko Budi Setiawan, *Marketing Strategy as Essential Tool in Globalisation Era*, Ventura, Vol. 1, No. 2, Desember 1997.
- Ferdinand, Agusty, *Kualitas Strategi Pemasaran, Sebuah Studi Pendahuluan*, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, vol. 1, No. 1, Mei 2002.
- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*, PT Prenhallindo, Jakarta 1997.
- Kurnia, Ririen, R, *Strategi Pemasaran Carrefour, Kuningsn, Dilihat dari Perilaku Konsumen dan Manajemen Ritel*, Thesis Program Studi Manajemen Jalur Profesi Pasca Sarjana UI, Advisor : Dr. Rhenald Kasali, 2000..
- Lanasier, Nita, L, *Strategi Pemasaran Ritailing, Suatu Bahasan pada Tiga Departemen Store di Jakarta*, Thesis Program Studi Manajemen Program Pasca Sarjana UI, Advisor : Prof. Dr. Teddy Pawitra, 1996.
- Mason, Meyer, and Ezell, *Retailing*, Irwin, 5<sup>th</sup>., 1994.
- Morgenstein, Melvin, and Strongin, H, *Modern Ritailing : Management Principles and Practices*, 1992.
- Muhammad, Suwarsono, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta 2002.
- Philip Kotler, *Marketing Management : Analisis, Planning, Implementing, and Control*, 9<sup>th</sup> ed., Prentice Hall Int. 1997.
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Berorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Agustus 1997.
- Royan, Frans, M, *Kiat Sukses Mengelola Supermarket, Toko tradisional, Minimarket*, Effhar & Dahara Prize, Semarang 2003.

LAMPIRAN

## SURAT KETERANGAN

Dengan surat ini kami menyatakan bahwa :

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Bpk. Jonie  
Jabatan : Pimpinan Citrouli Swalayan  
Alamat : Jl. Babarsari Raya no.114-116 Yogyakarta

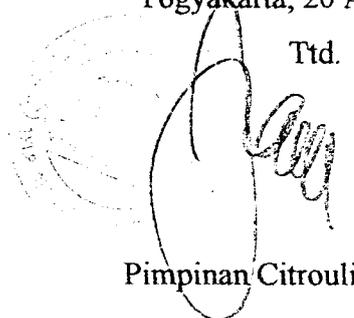
Dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Ferial Rani Hafidz Juwita  
NIM : 01311294  
Fakultas : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Betul-betul telah melakukan penelitian di Citrouli Swalayan Jl. Babarsari Raya no.114-116 Yogyakarta, telp.(0274) 487352, untuk keperluan penyusunan skripsi.  
Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dapat dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 20 April 2005

Ttd.



Pimpinan Citrouli Swalayan

**KUISIONER**  
**“ANALISA STRATEGI PEMASARAN CITROULI SWALAYAN,**  
**YOGYAKARTA”**



**Disusun oleh :**

**Ferial Rani Hafidz Juwita**

**01311294**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2004**

Kepada  
Yth, Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari  
Manajemen Citrouli swalayan  
Yogyakarta

Dengan Hormat,

Disela-sela kesibukan Bapak/ Ibu/ Saudara Saudari sekarang ini, perkenankan saya memohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari untuk mengisi daftar isian yang saya lampirkan disini.

Data isian tersebut saya gunakan untuk kepentingan penelitian mengenai “Analisa Strategi Pemasaran Citrouli Swalayan, Yogyakarta”. Tidak ada maksud lain dibalik daftar pertanyaan tersebut kecuali hanya untuk keperluan ilmiah sesuai dengan obyek yang saya teliti. Oleh sebab itu saya mohon dengan hormat agar daftar pertanyaan ini diisi dengan sejujur-jujurnya.

Atas kerelaan hati dan partisipasi serta bantuan dan kerjasama yang baik dalam pengisian pertanyaan ini, saya ucapkan banyak terimakasih.

Hormat saya,

Ferial Rani Hafidz Juwita

## DAFTAR PERTANYAAN

### Petunjuk pengisian

- Lingkari

|     |                   |       |
|-----|-------------------|-------|
| STB | Sangat Tidak Baik | ( 1 ) |
| TB  | Tidak Baik        | ( 2 ) |
| B   | Baik              | ( 3 ) |
| SB  | Sangat Baik       | ( 4 ) |
- Menentukan presentase (bobot) dimana dari hasil pertanyaan tersebut harus berjumlah 1,00 (100%).

### A. PENDAPAT MANAJEMEN MENGENAI FAKTOR INTERNAL

1. Bagaimana pendapat anda mengenai pengaruh indikator variabel internal berikut terhadap kekuatan posisi Citrouli swalayan :

|                     |     |    |   |    |
|---------------------|-----|----|---|----|
| a. Pangsa pasar     | STB | TB | B | SB |
| b. Kualitas produk  | STB | TB | B | SB |
| c. Kebijakan harga  | STB | TB | B | SB |
| d. Lokasi           | STB | TB | B | SB |
| e. Fasilitas khusus | STB | TB | B | SB |
2. Bagaimana pendapat anda mengenai pengaruh indikator variabel internal berikut terhadap kelemahan posisi Citrouli swalayan :

|  |     |    |   |    |
|--|-----|----|---|----|
| a. Promosi dan pemasaran               | STB | TB | B | SB |
| b. Sumber daya manusia                 | STB | TB | B | SB |
| c. Kemampuan dan pengalaman manajerial | STB | TB | B | SB |
| d. Variasi produk                      | STB | TB | B | SB |

3. Berdasarkan soal 1 dan 2, berilah bobot yang pantas anda berikan terhadap variabel internal untuk melihat daya tarik industri Citrouli swalayan dengan total bobot keseluruhan adalah 1,00 (100%)

| Indikator Variabel Internal            | Bobot |
|--|-------|
| a. Pangsa pasar                        |       |
| b. Kualitas produk                     |       |
| c. Kebijakan harga                     |       |
| d. Lokasi                              |       |
| e. Fasilitas khusus                    |       |
| f. Promosi dan pemasaran               |       |
| g. Sumber daya manusia                 |       |
| h. Kemampuan dan pengalaman manajerial |       |
| i. Variasi produk                      |       |
| total                                  | 1,00  |

## B. PENDAPAT MANAJEMEN MENGENAI FAKTOR EKSTERNAL

1. Bagaimana pendapat anda mengenai pengaruh indikator variabel eksternal berikut terhadap peluang Citrouli swalayan :

|                                 |     |    |   |    |
|---------------------------------|-----|----|---|----|
| a. Daya beli konsumen           | STB | TB | B | SB |
| b. Pertumbuhan ekonomi nasional | STB | TB | B | SB |
| c. Kondisi politik nasional     | STB | TB | B | SB |
| d. Selera pasar                 | STB | TB | B | SB |
| e. Pertumbuhan pasar            | STB | TB | B | SB |
| f. Potensi pasar                | STB | TB | B | SB |
| g. Besarnya pasar               | STB | TB | B | SB |

2. Bagaimana pendapat anda mengenai pengaruh indikator variabel eksternal berikut terhadap ancaman Citrouli swalayan :

|                                  |     |    |   |    |
|----------------------------------|-----|----|---|----|
| a. Struktur persaingan           | STB | TB | B | SB |
| b. Perubahan selera konsumen     | STB | TB | B | SB |
| c. Pesaing baru yang masuk       | STB | TB | B | SB |
| d. Perubahan pendapatan konsumen | STB | TB | B | SB |
| e. Depresiasi mata uang          | STB | TB | B | SB |

3. Berdasarkan soal 1 dan 2, berilah bobot yang pantas anda berikan terhadap variabel eksternal untuk melihat daya tarik industri Citrouli swalayan dengan total bobot keseluruhan adalah 1,00 (100%)

| Indikator Variabel Eksternal  | Bobot |
|-------------------------------|-------|
| Daya beli konsumen            |       |
| Pertumbuhan ekonomi nasional  |       |
| Kondisi politik nasional      |       |
| Selera pasar                  |       |
| Pertumbuhan pasar             |       |
| Potensi pasar                 |       |
| Depresiasi mata uang          |       |
| Besarnya pasar                |       |
| Struktur persaingan           |       |
| Perubahan selera konsumen     |       |
| Pesaing baru yang masuk       |       |
| Perubahan pendapatan konsumen |       |
| total                         | 1,00  |