

## **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, peerengkapan 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 Bisnis 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

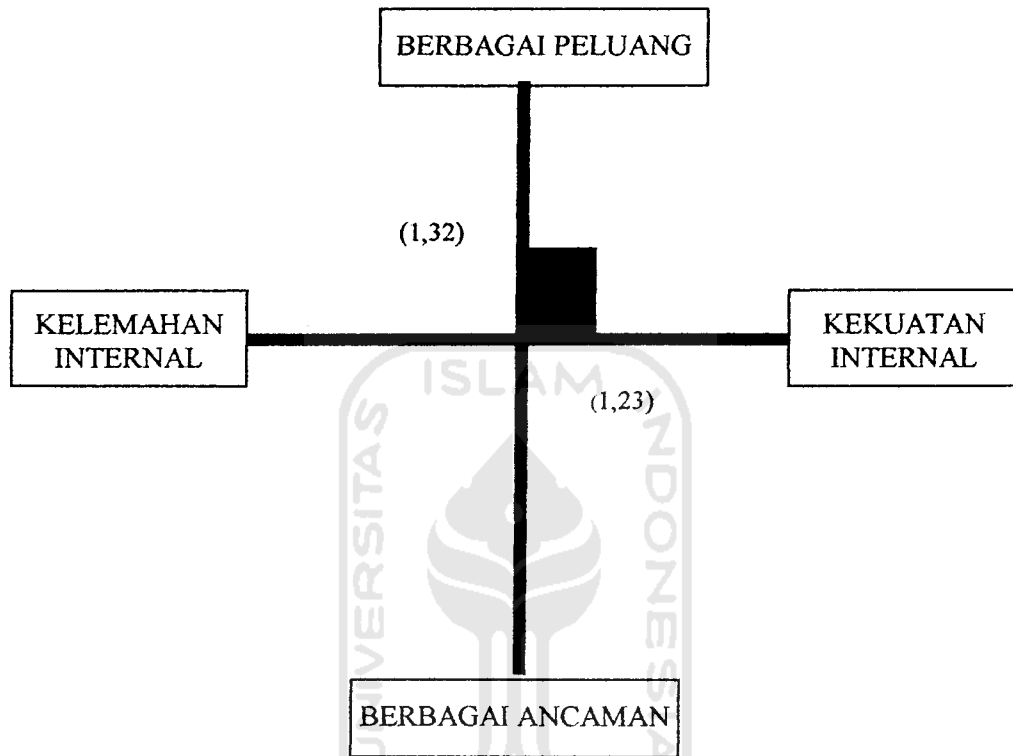
## Berbagai Pilihan Strategi

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

IFAS	STRENGTHS (S) <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>	WEAKNESSES (W) <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>
EFAS OPPORTUNITIES (O) <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>	STRATEGI SO <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>	STRATEGI WO <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>
TREATHS (T) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur Persaingan</li> <li>• Pesaing Baru yang Masuk</li> <li>• Perubahan Selera Konsumen</li> <li>• Peerubahan Pendapatan Konsumen</li> <li>• Depresiasi Mata Uang</li> </ul>	STRATEGI ST <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>	STRATEGI WT <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 berhadiah 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 keunikkan 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.

