

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA RAMAYANA
DEPARTMENT STORE PANAM SQUARE
DI KOTA PEKANBARU**

Oleh :

Alrijal Rizqa

Pembimbing : Zulkarnain dan T. Firli Musfar

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email : alrijalrizqa@gmail.com

*Analisis Of Competitive Strategy At Ramayana Department Store Panam Square
In Pekanbaru City*

ABSTRACT

This research held in Ramayana Department Store Panam Square in Pekanbaru City. Pekanbaru is a city that has a high consumption patterns, especially in fashion. This can be seen with the establishment of many department stores in Pekanbaru. One of them is Ramayana Department Store Pekanbaru. The purpose of this research is to know strategy Ramayana Department Store Panam Square Pekanbaru and know the effort Ramayana Department Store Panam Square Pekanbaru in improving competitive advantage. Variables used are internal factors (strengths and weaknesses) of the company and external factors (opportunities and threats) of the company. The population in this research is visitors Ramayana Department Store and Ramayana Department Store Manager. This research is a qualitative reasearch using qualitative descriptive method using collection techniques such as questionnaires, observations, documentations and interviews. This research used SWOT analysis. The results showed that the Ramayana Department Store Panam Square Pekanbaru has SO highest scores so that strategies can be used are as follows; expand market share, product development, product diversification and cooperation with various parties. Based on the Cartesius diagram, Ramayana Department Store Panam Square Pekanbaru is the position of Growth. The strategy used is the strategy of vertical integration.

Keywords: Swot Analysis, Competitive Strategy, and Panam Square

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang produk ataupun jasa, mempunyai tujuan untuk tetap bertahan dan berkembang, tujuan tersebut dapat tercapai dengan cara mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan atau laba

operasional perusahaan. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualan produk atau jasa mereka.

Dengan melakukan penerapan strategi bersaing yang akurat melalui pemanfaatan peluang dalam meningkatkan penjualan, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di

pasar dapat ditingkatkan atau dipertahankan. Sehubungan dengan hal tersebut pelaksanaan pemasaran modern dewasa ini mempunyai peranan yang sangat besar sebagai penunjang langsung terhadap peningkatan laba perusahaan.

Dalam sebuah bisnis perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat untuk terus meningkatkan penjualan baik maupun dalam meningkatkan kualitas pelayanan untuk memuaskan pelanggan. Dengan cara ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan meningkatkan keuntungan atau *profit*. Dalam peningkatan penjualan adanya strategi bersaing yang harus dijalankan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Jadi inti strategi bersaing yaitu bagaimana cara organisasi mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan mampu menempatkan produknya dihati konsumen. Untuk memperoleh hasil yang optimal, strategi yang digunakan harus tepat dan sesuai dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan tersebut.

Perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan, hal ini akan sangat membantu dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan resiko yang ada. Para pelaku usaha harus memiliki kepekaan dalam melihat peluang yang ada di sekitarnya. Lingkungan dalam dunia usaha merupakan faktor yang mempengaruhi keberlangsungan usaha, baik dari sisi internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Perubahan

lingkungan positif yang terjadi merupakan penunjang dalam kelangsungan kegiatan perusahaan dan perubahan lingkungan negatif yang terjadi merupakan gangguan dalam kelangsungan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu menganalisis perubahan lingkungan yang terjadi di sekitar. Membaca keadaan di lingkungan internal perusahaan, dapat dilakukan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan. Faktor internal perusahaan meliputi kekuatan perusahaan dan kelemahan perusahaan, ditinjau dari segi kekuatan perusahaan dapat dilihat apakah perusahaan itu memiliki produk yang berkualitas, harga yang terjangkau oleh konsumen, dan struktur perusahaan yang baik. Sisi kelemahan perusahaan dapat dilihat apakah perusahaan tersebut memiliki produk yang berkualitas rendah, harga yang terlampau tinggi sehingga tidak terjangkau, dan struktur organisasi yang tidak jelas. Faktor eksternal perusahaan meliputi peluang usaha dan ancaman usaha. Peluang usaha adalah keadaan ketika ada permintaan barang dan jasa yang diinginkan oleh konsumen, sehingga perusahaan mampu mengambil keuntungan dari keadaan yang terjadi. Ancaman usaha adalah kondisi yang bersifat negatif dan tidak dapat diprediksi oleh perusahaan yang dapat mengganggu kegiatan usaha produksi atau mengganggu keberlangsungan perusahaan.

Dalam era globalisasi ini, persaingan antara perusahaan semakin ketat. Maka perusahaan-perusahaan harus mampu menciptakan terobosan baru yang

strategis agar menarik minat masyarakat serta dapat mengalahkan kompetitor atau pesaing. Para pemimpin perusahaan juga harus jeli melihat faktor-faktor tersebut apakah akan menguntungkan atau justru akan merugikan perusahaan tersebut. Apabila masyarakat memilih produk tersebut tentunya akan menjadikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Mereka akan menjadi konsumen setia perusahaan dan bahkan akan memberikan informasi kepada masyarakat lain akan kualitas barang tersebut, sehingga perusahaan akan mendapatkan konsumen baru dengan menekan biaya pemasaran.

Masyarakat Indonesia dapat dikatakan memiliki pola konsumsi yang cukup tinggi, terutama di Pekanbaru, yang mana Kota Pekanbaru merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia. Pola konsumsi dalam bidang fashion di Pekanbaru cukup tinggi. Hal ini ditandai dengan munculnya beberapa department store yang ada di Pekanbaru.

Ramayana merupakan salah satu department store yang menjual pakaian pria, wanita, remaja dan anak-anak. Banyak merk yang terkenal di jual di Ramayana ini. Dalam menghadapi para pesaingnya, Ramayana Department Store harus mengetahui strategi bersaing apa saja yang bisa diterapkan dalam menghadapi persaingan dengan para pesaingnya. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang datang dari perusahaan lain. Agar Ramayana tetap dapat bertahan dalam menjalankan bisnis tersebut. Dan penjualannya terus meningkat. Ramayana telah menerapkan strategi, yang mana strategi itu bertujuan untuk meningkatkan

penjualan. Beberapa strategi yang telah dilakukan Ramayana adalah :

1. *One Day Sale*

Program ini diadakan satu bulan sekali di awal bulan, yang mana diberikan diskon hingga 70% pada produk tertentu. Penjualan meningkat 6% hingga 8% per hari.

2. *All Out*

Program ini diadakan tiga hari dalam seminggu dalam tiap bulan. Memberikan penawaran diskon 50%+20% hingga 70%. Penjualan meningkat 3% hingga 5% per hari.

3. *Fair*

Meletakkan merk – merk tertentu di tempat yang terlihat oleh orang ramai, seperti di dekat pintu masuk, di dekat eskalator dan sebagainya. Program ini dilaksanakan selama 1 bulan. Omzet penjualan perbulan mencapai 60 juta hingga 100 juta.

4. Ekspansi toko

Pada tahun 2014 Ramayana membuka Toko Satellit di Ujung batu selama 3 bulan, yaitu dari bulan Juli sampai September, toko ini dibuka hanya ketika Idul Fitri saja. Luas toko ini 1500m³. Omzet penjualannya mencapai 5,5 Milyar.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian, Bagaimana strategi bersaing pada Ramayana Department Store untuk meningkatkan keunggulan bersaing? Tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui strategi Ramayana Department Store Panam Square, Pekanbaru dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

TELAAH PUSTAKA

1. Pemasaran

Pemasaran menurut Kotler (2006) adalah proses sosial yang dengan proses itu individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menawarkan, menciptakan, dan secara bebas mempertukarkan dan jasa yang bernilai dengan pihak lain. Pemasaran menurut Cannon, Perreault dan McCarthy (2008) adalah suatu aktivitas yang bertujuan mencapai sasaran perusahaan, dilakukan dengan cara mengantisipasi kebutuhan kebutuhan pelanggan atau klien serta mengarahkan aliran barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien dari produsen.

Menurut Alma (2011) pemasaran adalah proses merencanakan konsepsi, harga, promosi dan distribusi ide, barang atau jasa, menciptakan peluang yang memuaskan individu sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut American Marketing Association (AMA) dalam Kotler dan Keller (2008) pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya

Menurut Stanton (dalam Muhammad, 2008) mengatakan bahwa pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan dan menentukan harga, mempromosikan dan

mendistribusikan barang atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Definisi pemasaran menurut Gitosudarmo (2008) adalah suatu kegiatan yang mengusahakan agar produknya yang dipasarkan dapat diterima dan disenangi oleh pasar.

Mahmud (2010) mengemukakan bahwa pemasaran adalah suatu proses yang diterapkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menyediakan produk (barang dan jasa). Menurut Gugup (2011) pemasaran adalah sekelompok aktivitas yang saling berkaitan yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan mengembangkan distribusi, promosi, dan penetapan harga serta pelayanan untuk memuaskan kebutuhan konsumen pada tingkat keuntungan tertentu.

2. Strategi

Menurut Pardede (2011), strategi adalah cara terbaik untuk mencapai suatu sasaran atau untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Selain itu strategi berarti penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi atau perusahaan. Pada saat perusahaan ingin memenangkan persaingan pada suatu industri satu hal yang harus diputuskan yaitu siasat yang harus diberlakukan. Keberhasilan suatu siasat tidak lepas dari sumber daya dan kecakapan pendayagunaannya.

Daft (2010) mendefinisikan strategi (*strategy*) secara eksplisit, yaitu rencana tindakan yang menerangkan tentang alokasi sumber daya serta berbagai aktivitas untuk menghadapi lingkungan,

memperoleh keunggulan bersaing, dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Arifin (2008), strategi juga bisa dipahami sebagai segala cara dan daya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu agar memperoleh hasil yang diharapkan secara maksimal.

3. Strategi Bersaing

Hariadi (2005), strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara ofensif atau defensif atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan. Dalam strategi ini, termasuk di dalamnya berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabui lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan. Selanjutnya Hariadi membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal (tidak

semata-mata persaingan saja). Sementara itu, strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

Kotler (2010) menyatakan tiga strategi bersaing yang disarankan bagi perusahaan, yaitu kepemimpinan biaya menyeluruh, diferensiasi, dan fokus. Disamping itu, Treacy dan Wiersema (dalam Kotler, 2010) memberikan tiga strategi bersaing lain yang disebut dengan *value disciplines*, di mana perusahaan memperoleh posisi yang unggul dengan memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen. Ketiga strategi tersebut yaitu kesempurnaan operasional, keintiman pelanggan, dan kepemimpinan produk.

Menurut Porter (2000) tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha (*business unit*) dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Terdapat lima kekuatan dalam persaingan yang perlu dicermati, menurut Porter (2000) yaitu :

1. Masuknya pendatang baru
2. Ancaman produk pengganti
3. Kekuatan tawar-menawar pembeli
4. Kekuatan tawar-menawar pemasok (suplier)
5. Persaingan diantara para pesaing yang ada

Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri,

dan kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

Porter (2007), menawarkan dua strategi bersaing generik untuk mengguguli perusahaan lain dalam industri tertentu: biaya rendah dan diferensiasi. Biaya rendah adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya. Diferensiasi, di lain pihak, adalah kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan/ciri-ciri khusus, atau layanan purna-jual. Strategi- strategi ini disebut generik karena perusahaan dengan jenis dan ukuran apapun bahkan organisasi nonprofit dapat menggunakannya.

4. Keunggulan Bersaing

Menurut Zimmerer dan Scarborough (2008), Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah pengumpulan dari faktor-faktor yang membedakan bisnis kecil dari kompetitor-kompetitornya dan memberikannya posisi yang unik dan lebih unggul di pasar dibandingkan dengan kompetitornya. Thatte (2007) juga mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kompetensi perusahaan yang membedakannya dari kompetitor, hal tersebut memberikan perusahaan memiliki keunggulan di pasar.

Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Barney, 2010). Keunggulan

bersaing diharapkan mampu untuk mencapai laba sesuai rencana, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta melanjutkan kelangsungan hidup suatu usaha (Saiman, 2014).

Keunggulan bersaing menurut Kotler (2010) merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan yang melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing. Menurut Suwarno (2004), perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan barang dan jasa dengan strategi bersaing yang menjadikan keunggulan dari perusahaan lain. Keunggulan bersaing menurut Fuad dan Christine (2003), bagaimana operasional perusahaan dapat berjalan lancar dengan meminimalkan seluruh biaya yang ditimbulkan dan memaksimalkan keuntungan. Menurut Kotler dan Armstrong (2003), keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi.

Keunggulan bersaing menurut Li et al. (2006) yaitu kapasitas perusahaan untuk membuat dan mempertahankan posisinya dari pesaing.

Menurut Porter (2008) walaupun suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan

cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri. Tiga jenis strategi generik yaitu:

1) Keunggulan biaya

Dalam strategi keunggulan biaya perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri, dan bahkan mungkin beroperasi di dalam industri-industri terkait luas perusahaan seering kali penting bagi keunggulan biayanya. Sumber keunggulan biaya bervariasi, dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup pengerjaan skala ekonomis, kepemilikan teknologi, dan akses istimewa ke bahan mentah.

2) Diferensiasi Strategi generik kedua adalah diferensiasi.

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih sifat istimewa yang dipandang penting oleh banyak pembeli di dalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu.

3) Fokus

Strategi generik ketiga adalah fokus. Strategi ini sangat berbeda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi fokus memilih

suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Strategi fokus memilih dua varian. Dalam fokus biaya perusahaan mengupayakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara dalam fokus diferensiasi perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

5. Analisis SWOT

Thompson (2010), analisis SWOT atau analisis terhadap kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunitiy*), dan ancaman (*threat*) merupakan alat yang sederhana, namun sangat kuat untuk menilai kapabilitas dan keterbatasan sumberdaya, serta peluang pasar dan ancaman eksternal terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan perusahaan. Menurut Kotler (2013) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Yusanto dan Wijdajakusuma (2003), analisis *SWOT* merupakan salah satu instrumen internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas. Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun kedepan pasca analisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan

diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut David (2011), analisis *SWOT* adalah sebuah alat pencocokan yang penting guna membantu manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi *Strengths-Opportunities* (SO), strategi *Weaknesses-Opportunities* (WO), strategi *Strengths Threats* (ST) atau strategi *Weaknesses-Threats* (WT) yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan.

Menurut David (2006), untuk menganalisis penentuan strategi menjadi jelas, ada sembilan macam matriks yang dapat digunakan yakni sebagai berikut :

- a) Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)
- b) Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)
- c) Matriks *Competitive Profile* (CP)
- d) Matriks *SWOT*
- e) Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)
- f) Matriks *Internal-Exsternal* (IE)
- g) Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)
- h) Matriks *Grand Strategy*
- i) Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP)

Rais (2009:4), metode analisa *SWOT* dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah rekomendasi atau saran untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan

tepat, analisa *SWOT* akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Ramayana Departement Store di Panam Square, Pekanbaru. Sedangkan waktu penelitian dimulai sejak bulan Juni 2016 hingga selesai.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh konsumen dan manajer Ramayana Department Store. Sampel yang dibutuhkan berjumlah 30, yang berguna memperkuat faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

Data-data terdiri primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *SWOT*. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu ; *Strengths* (*S*) , adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini. *Weaknesses* (*W*), adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini. *Opportunities* (*O*), adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan. *Threats* (*T*), adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan

dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagaimana tabel berikut ini:

- 1) Kekuatan (*Strengths*), meliputi sumber daya, keterampilan/keunggulan yang berhubungan dengan kompetisi yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar (David, 2006). Indikator pengukuran kekuatan menurut David, Fred R (2006): adalah:
 - a. Citra Perusahaan
 - b. Keunikan Produk
 - c. Fasilitas dan kualitas pelayanan
 - d. Ruang yang nyaman dan bersih
- 2) Kelemahan (*Weaknesses*), meliputi keterbatasan sumberdaya, keterampilan dan kapasitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan (David, 2006):. Indikator pengukuran kelemahan menurut David (2006) adalah:
 - a. Lokasi yang tidak strategis
 - b. Pemasaran yang lemah
 - c. Customer Service yang kurang ramah
 - d. Perbedaan Pelayanan
- 3) Peluang (*Opportunities*), meliputi situasi penting yang menguntungkan lingkungan perusahaan (David, 2006). Indikator pengukuran peluang menurut David (2006) adalah :

- a. Peluang Membuka Cabang
- b. Kesempatan Bekerjasama dengan pihak lain

- 4) Ancaman (*Threats*), meliputi situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan (David, 2006). Indikator pengukuran ancaman menurut David (2006) adalah :

- a. Kompetitor
- b. Harga

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Tabel 1
Matrik Internal Factor Analisis Summary

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Strengths (S)			
a.Citra perusahaan	0,20	4	0,80
b.Keunikan produk	0,15	3	0,45
c. Fasilitas dan kualitas pelayanan	0,10	3	0,30
d.Ruang yang nyaman dan bersih	0,10	2	0,20
Sub Total	0,55		1,75
Weaknesses (W)			
a. Lokasi tidak strategis	0,15	1	0,15
b.Pemasaran yang lemah	0,15	2	0,30
c. Customer service yang kurang ramah	0,10	1	0,10
d.Perbedaan pelayanan	0,05	2	0,10
Sub Total	0,45		0,65
Total	1,00		2,40

Sumber : Data Olahan, 2016

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa, citra perusahaan Ramayana *Department Store* Pekanbaru mendapatkan bobot 0,20 dengan *rating* 4. Citra perusahaan pada Ramayana *Department Store* Pekanbaru dinilai oleh pelanggan menjadi kekuatan untuk mendapatkan lebih banyak *customer*.

Keunikan produk pada Ramayana *Department Store* Pekanbaru mendapatkan bobot 0,15 dengan *rating* 3. Keunikan produk Ramayana *Department Store* Pekanbaru dinilai oleh responden tidak terlalu berpengaruh terhadap persaingan karna produk kompetitor dengan produk Ramayana *Department Store* Pekanbaru tidak terlalu ada perbedaan.

Fasilitas dan kualitas pelayanan pada Ramayana *Department Store* Pekanbaru mendapatkan bobot 0,10 dengan *rating* 3. Fasilitas dan kualitas pelayanan dinilai oleh responden belum terlalu lengkap karna tidak terdapat tempat makan bagi pengunjung.

Ruang yang bersih dan nyaman mendapatkan bobot 0,10 dengan *rating* 2. Ruang yang bersih dan nyaman dinilai belum terlalu memadai karna toilet di Ramayana *Department Store* Pekanbaru terkadang tidak bersih.

Lokasi yang tidak strategis mendapatkan bobot 0,15 dengan *rating* 2. Lokasi yang tidak strategis dinilai responden merupakan hal yang tidak terlalu bermasalah akan tetapi akan menjadi sangat penting untuk meningkatkan kekuatan bersaing Ramayana *Department Store* Pekanbaru.

Pemasaran yang lemah mendapatkan bobot 0,15 dengan

rating 2. Pemasaran dinilai oleh responden belum terlalu memadai dikarenakan kurangnya pemasaran yang dilakukan oleh Ramayana *Department Store* Pekanbaru sehingga tidak semua orang yang tahu tentang promo yang dilakukan oleh Ramayana *Department Store* Pekanbaru.

Customer service yang kurang ramah mendapatkan bobot 0,10 dengan *rating* 1. *Customer service* dinilai oleh responden baik karna pelayanan yang diberikan telah sesuai standar Ramayana *Department Store*, sehingga pelayanan yang diberikan optimal.

Perbedaan pelayanan mendapatkan bobot 0,05 dengan *rating* 2. Perbedaan pelayanan dinilai oleh responden tidak terlalu berpengaruh. Ramayana *Department Store* Pekanbaru harus terus tidak membedakan pelayanannya karna ini akan menjadi faktor kelemahan dari Ramayana *Department Store* Pekanbaru.

Tabel 2

Matrik Eksternal Factor Analisis Summary

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
<i>Opportunities (O)</i>			
a. Peluang membuka cabang	0,30	3	0,90
b. Kesempatan bekerjasama dengan pihak lain	0,25	3	0,75
Sub Total	0,55		1,65
<i>Threat (T)</i>			
a. Kompetitor	0,20	3	0,60
b. Harga	0,25	3	0,75
Sub Total	0,45		1,35
Total	1,00		3,00

Sumber : Data Olahan, 2016

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa peluang membuka cabang mendapatkan bobot 0,30 dengan *rating* 3, peluang membuka cabang dinilai responden cukup baik sehingga peluang untuk mendapatkan pangsa pasar menjadi lebih besar.

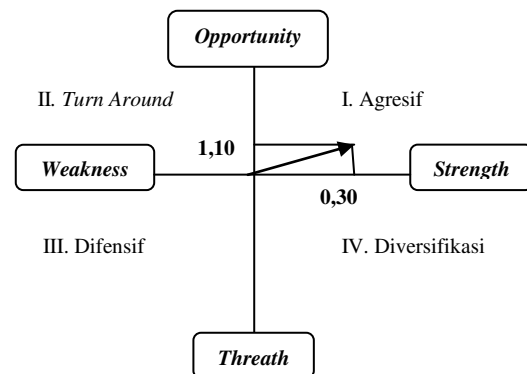
Kesempatan bekerja sama dengan pihak lain mendapatkan bobot 0,25 dengan *rating* 3. Kesempatan bekerja sama dengan pihak lain dinilai responden penting untuk meningkatkan pemasaran dan keunggulan bersaing pada Ramayana *Department Store* Pekanbaru.

Kompetitor mendapatkan bobot 0,20 dengan *rating* 3. Kompetitor dinilai responden merupakan hal yang penting dikarenakan persaingan industri dalam bidang *fashion* Pekanbaru terus menunjukkan peningkatan dengan semakin bertambahnya industri *fashion* yang bermunculan dan menawarkan berbagai konsep dan fasilitas.

Harga mendapatkan bobot 0,25 dengan *rating* 3. Harga dinilai responden sangat bersaing dari kompetitor dimana kompetitor juga memasang harga yang lebih rendah daripada Ramayana *Department Store* Pekanbaru.

Diagram Cartesius

Gambar 1
Diagram Cartesius pada Analisis Swot



Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan diagram di atas, Ramayana *Department Store* Pekanbaru berada pada posisi pertumbuhan. Pada posisi ini, perusahaan dapat menerapkan melalui integrasi vertikal. Pertumbuhan integrasi vertikal yang cocok dengan Ramayana *Department Store* adalah integrasi ke belakang, yaitu dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

Tabel 3
Rumusan Kombinasi Strategi Matrik SWOT

IFAS \ EFAS	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO) : = 1,75 + 1,65 = 3,40	Strategi (WO) : = 0,65 + 1,65 = 2,30
Threat (T)	Strategi (ST) : = 1,75 + 1,35 = 3,10	Strategi (WT) : = 0,65 + 1,35 = 2,00

Sumber : Data Olahan, 2016

Tabel 4
Formulasi Kombinasi Strategi Matrik SWOT

FAKTOR INTERNAL	Strength (S) : a. Citra perusahaan	Weaknesses (W) : a. Lokasi yang tidak strategis

FAKTOR EKSTERNAL	b. Keunikan produk c. Fasilitas dan kualitas pelayanan d. Ruang yang nyaman dan bersih	b. Pemasaran yang lemah c. Customer Service yang kurang ramah d. Perbedaan Pelayanan
Opportunity (O) : a. Peluang membuka cabang b. Kesempatan bekerjasama dengan pihak lain	Strategi (SO) : a. Memperluas pangsa pasar b. Melakukan pengembangan produk c. Melakukan diversifikasi produk d. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak	Strategi (WO) : a. Melakukan perbaikan dibidang pemasaran terutama yang berhubungan dengan promosi b. Membuka cabang baru c. Melakukan hubungan baik dengan konsumen
Threat (T) : a. Kompetitor b. Harga	Strategi (ST) : a. Mengoptimalkan pelayanan dengan menambah inovasi pelayanan baru terhadap konsumen b. Meningkatkan fasilitas pelayanan	Strategi (WT) : a. Meningkatkan kualitas SDM baik untuk karyawan maupun pengelola b. Menghadirkan tenaga pemasaran yang handal untuk menghadapi persaingan.

Sumber : Data Olahan, 2016

Implementasi Strategi Bisnis

Mendasari hasil skor pada tabel 3. dimana Ramayana *Department Store* Pekanbaru memiliki skor SO sebesar 3,40, maka strategi bisnis yang dapat diaplikasikan yaitu :

- a) Memperluas pangsa pasar
Ramayana *Department Store* Pekanbaru dapat memperluas pangsa pasar dengan cara menambahkan karyawan yang sudah terlatih sebelumnya, peningkatan jumlah pengeluaran untuk iklan, melakukan lebih banyak promosi – promosi eksternal atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.
- b) Melakukan pengembangan produk

Ramayana *Department Store* Pekanbaru dapat menyediakan *brand* ternama yang belum pernah ditawarkan oleh Ramayana *Department Store* Pekanbaru sebelumnya. Yang mana *brand* tersebut berkualitas, dan juga memiliki harga yang bersaing.

- c) Melakukan diversifikasi produk
Ramayana dapat melakukan diversifikasi produknya dengan membuat gerai makanan, yang mana pengunjung tidak hanya dapat berbelanja pakaian tetapi juga dapat memakan makanan yang dijual oleh Ramayana *Department Store*, sehingga ketika pengunjung merasa lapar, pengunjung tidak perlu keluar dari toko dan dapat betah berlama-lama di Ramayana *Department Store* Pekanbaru.
- d) Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak
Agar Ramayana *Department Store* Pekanbaru terus berkembang, Ramayana dapat bekerjasama dengan berbagai pihak, seperti yang saat ini telah Ramayana *Department Store* Pekanbaru lakukan, yang mana bekerjasama dengan Ace *Hardware*, Informa dan Chatime. Ramayana *Department Store* Pekanbaru baru dapat bekerjasama dengan pihak lain, seperti dengan bekerjasama dengan perusahaan gerai makanan cepat saji.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ramayana *Department Store* Pekanbaru berada pada posisi *Growth*. Pada posisi ini, perusahaan dapat menerapkan melalui integrasi vertikal. Pertumbuhan integrasi vertikal yang cocok dengan Ramayana *Department Store* adalah integrasi ke belakang, yaitu dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
2. Ramayana *Department Store* Pekanbaru menerapkan strategi SO (*strength – opportunity*) yaitu:
 - a. Memperluas pangsa pasar
Ramayana *Department Store* Pekanbaru dapat memperluas pangsa pasar dengan cara menambahkan karyawan yang sudah terlatih sebelumnya, peningkatan jumlah pengeluaran untuk iklan, melakukan lebih banyak promosi – promosi eksternal atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.
 - b. Melakukan pengembangan produk
Ramayana *Department Store* Pekanbaru dapat menyediakan *brand* ternama yang belum pernah ditawarkan oleh Ramayana *Department Store* Pekanbaru sebelumnya. Yang mana *brand* tersebut berkualitas, dan juga memiliki harga yang bersaing.
 - c. Melakukan diversifikasi produk
Ramayana dapat melakukan diversifikasi produknya dengan membuat gerai makanan, yang mana pengunjung tidak hanya dapat berbelanja pakaian tetapi juga dapat memakan makanan yang dijual oleh Ramayana

Department Store, sehingga ketika pengunjung merasa lapar, pengunjung tidak perlu keluar dari toko dan dapat betah berlama - lama di Ramayana *Department Store* Pekanbaru.

- d. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak.

Agar Ramayana *Department Store* Pekanbaru terus berkembang, Ramayana dapat bekerjasama dengan berbagai pihak, seperti yang saat ini telah Ramayana *Department Store* Pekanbaru lakukan, yang mana bekerjasama dengan Ace *Hardware*, Informa dan Chatime. Ramayana *Department Store* Pekanbaru baru dapat bekerjasama dengan pihak lain, seperti dengan bekerjasama dengan perusahaan gerai makanan cepat saji.

Saran

Beberapa hal yang perlu direkomendasikan kepada manajemen adalah:

1. Berdasarkan hasil analisis diagram *Cartesius* Ramayana *Department Store* Pekanbaru berada pada kuadran I, dimana perusahaan berada pada posisi Agresif sehingga perusahaan harus meningkatkan dan memperbesar kegiatan pemasaran yang dimiliki sekaligus memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan serta meningkatkan kekuatan agar mampu meminimalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan.
2. Ramayana *Department Store* Pekanbaru dapat melakukan perluasan pangsa pasar dengan cara meningkatkan pengeluaran untuk iklan, melakukan lebih banyak promosi-promosi dan sebagainya.

3. Ramayana *Department Store* Pekanbaru dapat menawarkan *brand* ternama yang belum pernah ditawarkan oleh Ramayana *Department Store* Pekanbaru sebelumnya.
4. Ramayana *Department Store* Pekanbaru dapat melakukan diversifikasi dengan membuat gerai makanan, yang mana bertujuan agar konsumen betah dan beralama-lama ketika di Ramayana *Department Store* Pekanbaru.
5. Ramayana *Department Store* Pekanbaru baru dapat bekerjasama dengan pihak lain, seperti dengan bekerjasama dengan perusahaan gerai makanan cepat saji.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2011. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung: Alfabeta.
- Arifin, M. 2008. *Psikologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Barney, J.B. 2010. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition*. Addison Wesley, Massachusetts.
- Cannon, Joseph P., William D. Perreault, Jr. dan E. Jerome McCarthy. 2008. *Pemasaran Dasar*, Alih Bahasa: Afia R. Fitriati dan Ria Cahyani, Salemba Empat, Jakarta
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*, Edward Tanujaya, Edisi 9, Salemba Empat.
- David, Fred. R. 2006. *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed.
- _____ 2009. *Strategi Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- _____ 2011. *Manajemen Strategis*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Fuad, M dan Christine H. 2003. *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gitosudarmo, Indriyo, 2008, *Manajemen Pemasaran, edisi kedua, cetakan keenam*, Penerbit BPFE – Yogyakarta.
- Gugup, Kismono. 2011. *Bisnis Pengantar*. Yogyakarta: BPFE Hariadi, Bambang.
2005. *Strategi Manajemen*
- Kotler, Philip. 2006. *Manajemen Pemasaran Edisi 11*. Jakarta: PT. Indeks
- _____ 2013. *Manajemen Pemasaran (7P), edisi kedua belas, cetakan pertama, Jilid I dan II, terjemahan Hendra Teguh*, PT. Erlangga, Jakarta.
- _____ dan Gary Armstrong. 2003. *Dasar Dasar Pemasaran*. Jilid 1, Edisi ke 9. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- _____ 2010. *Principles of Marketing, 13th Edition*, Pearson Education, New Jersey.
- Li, Suhong, Bhanu Ragu- Nathan, T.S Ragu Nathan, and Subba Rao. 2006. *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Omega.
- Mahmud, Machfoedz. 2010. *Komunikasi Pemasaran, edisi pertama, cetakan pertama*,

- Penerbit : Cakra Ilmu,
Yogyakarta
- Muhammad, Firdaus. 2008. *Manajemen Agribisnis*, edisi satu, cetakan pertama, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Muhammad, Suwarsono. 2004. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Pardede, M. Pontas 2011. *Manajemen Strategik Dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Porter, Michael E. 2000. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Terjemahan Agus Maulana*, Yogyakarta: Liberty.
- _____ 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang : Kharisma Publishing Grup.
- _____ 2008. *Competitive Advantage (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan)*. Tangerang : Kharisma Publishing Grup.
- Rais , Sasli, dan Wahkyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT*, Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol.IX no. 14 April 2009.
- Saiman, L. 2014. *Kewirausahaan (Teori, Praktik, dan Kasus-kasus)*, edisi kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Thatte, A.A. 2007. *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. Unpublished dissertation, The University of Toledo.
- Thompson, Jr, A.A., Strickland, A.J. III, and Gamble, J.E. 2010. *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*, 17th Edition, McGraw-Hill Irwin New York.
- Zimmerer, Thomas, and Scarborough, Thomas. 2008. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.