

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA UD. ASIA BARU LAMONGAN

Robby Kurniawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: robbyk7197@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang sedang terjadi di usaha ini serta menyusun strategi pengembangan usaha bagi usaha ini. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan Teknik pengumpulan data berupa wawancara ke 3 informan dari pihak usaha.

Analisis lingkungan internal akan menganalisa tiap aspek di dalam lingkungan internal usaha yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, dan sistem informasi manajeme, sedangkan analisa lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces Analysis*. Selanjutnya dilakukan Analisa SWOT yang dapat merumuskan beberapa alternatif strategi bagi usaha ini. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, strategi pengembangan usaha yang disarankan untuk diterapkan oleh usaha ini adalah strategi pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Kata Kunci: *Strategy Management, Development Strategy, Porter's Five Forces, Internal Environment, SWOT Analysis, SWOT Matrix*

1. PENDAHULUAN

Seiring perkembangan era globalisasi dan informasi yang sangat pesat maka dunia bisnis juga mengalami perkembangan yang positif. Perkembangan tersebut secara tidak langsung mempengaruhi unit - unit usaha dengan skala besar sampai dengan skala kecil. Unit usaha skala kecil yang masih berkembang tentu akan menghadapi persaingan yang lebih berat karena keterbatasannya dan jika tidak bisa bersaing maka akan tersingkir dengan sendirinya. Munculnya fenomena belanja *online* juga tentunya akan mempengaruhi semua industri terutama ritel.

Kata Data mencatat bahwa selama tahun 2013 sampai 2017 ada 10 perusahaan ritel besar di Indonesia yang mengalami penurunan penjualan. Tercatat bahwa PT. ACE Hardware Indonesia Tbk (ACES), PT. Ramayana Lestari Tbk. (RALS), PT. Hero Supermarket Tbk, dan PT Matahari Putra Prima Tbk (LPPF) penjualannya mengalami penurunan penjualan dibandingkan tahun lalu. Total penjualan 10 ritel dibawah ini pada tahun 2017 hanya tumbuh 6,41% dari tahun sebelumnya, padahal pada 2013 mampu mencatat pertumbuhan lebih dari 21% dari tahun sebelumnya.

Menurut Gomes & Balkin (2012), melalui pemahaman tentang kemampuan dan sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan dapat membantu perusahaan tersebut dalam memilih strategi yang tepat. Strategi tersebut tentu lahir dari pemilik usaha atau pengelola sebagai orang yang menentukan arah perusahaan. Selanjutnya kita harus memastikan bahwa strategi yang sudah kita miliki berjalan dengan lancar, dimulai dari

mengkomunikasikan strategi yang diinginkan kepada sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

Banyak perusahaan yang dulu masih kecil dan kini sudah berkembang dan menjadi besar. Salah satu contohnya adalah perusahaan yang bergerak di bidang Retail, yaitu Hypermart yang melakukan beberapa strategi untuk mengungguli pesaingnya yaitu menerapkan inovasi produk agar koleksi barang lebih lengkap daripada pesaingnya. Tidak hanya itu Hypermart juga melakukan inovasi yang dinamakan Hypermart G7 pada tahun 2014, dimana Hypermart melakukan perubahan desain baru dan lebih baik dengan cara mengganti lampu dengan LED, memakai pendingin yang ramah lingkungan, serta tatanan interior yang lebih modern.

Perusahaan lain adalah ACE Hardware Indonesia Tbk (AHI) juga salah satu perusahaan yang bergerak dibidang retail yang didirikan pada tahun 1995 oleh PT. Kawan Lama Sejahtera. AHI pertama kali berdiri di Karawaci, Tangerang, Banten dan menjalankan gerai moderen. Strategi yang dijalankan ACE Hardware adalah dengan menawarkan solusi *one-stop shopping* untuk produk rumah tangga yang berkualitas tinggi. Tidak hanya itu ACE Hardware juga meningkatkan efisiensi perusahaan dengan adanya pergudangan hingga distribusi dan pemasaran sehingga memberikan nilai jual lebih ke konsumen. Menurut Ace Hardware hingga tahun 2017 ACE Hardware sudah memiliki 144 gerai yang tersebar di 36 kota di Indonesia dan salah satu gerai AHI yang berada di banten dengan luas 15.000 meter meraih penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai "*The Largest ACE Store on Earth.*"

Terkait pengembangan usaha kecil sampai menengah, UD. Asia Baru adalah perusahaan retail yang menjual berbagai macam alat rumah tangga seperti peralatan dapur, peralatan makan, dan masih banyak lagi peralatan rumah tangga yang dijual. UD. Asia Baru ini berlokasi di kota Lamongan tepatnya di Jalan KH. Hasyim Ashari No 24, Jawa Timur. Perusahaan retail rumah tangga ini berdiri sejak tahun 1980 yang didirikan oleh Alm. Budi di generasi pertama dan kemudian diwariskan ke generasi kedua yaitu salah satu anaknya yang bernama Ertanto Wijoyo.

Menurut David (2011), untuk mengembangkan sebuah organisasi atau perusahaan selalu memerlukan adanya strategi yang digunakan. Dalam merencanakan strategi bisa dimulai dari hal yang paling dasar yaitu misi dan tujuan suatu organisasi, yang harus ditentukan mau kearah mana organisasi ini berjalan.

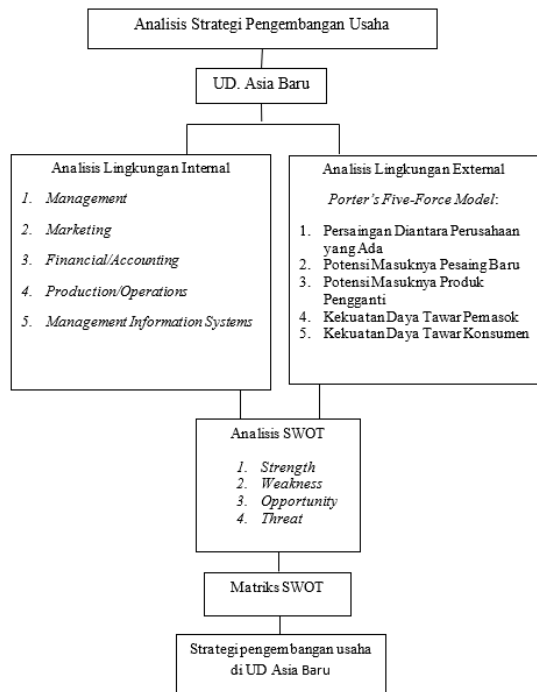
David (2009, p.252) menjelaskan ada beberapa alternatif pilihan strategi alternatif yang dapat digunakan perusahaan, yaitu:

1. Strategi integrasi
2. Strategi intensif

3. Strategi diversifikasi
4. Strategi defensif

Tujuan Penelitian:

Kerangka berpikir yang melandasi penelitian yang dilakukan terhadap UD. Sumber baru digambarkan melalui gambar dibawah ini:



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

2. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu dimana peneliti adalah instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisa data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2014, p.1).

Teknik Penentuan Informan

Teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling*. Dimana teknik tersebut adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni partisipan memiliki keunikan maupun karakteristik pada pengalaman, perilaku, persepsi, baik secara konseptual maupun teoritis yang dapat dikembangkan selama proses wawancara (Cooper & Schindler, 2008, p. 169).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi-terstruktur. Metode wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan cara peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan kunci untuk memandu jalannya proses tanya jawab wawancara. Pertanyaan yang disiapkan juga memiliki kemungkinan untuk dikembangkan dalam proses wawancara dilakukan (Ibrahim, 2015, p. 89-90).

Keabsahan Data

Metode pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi. Selain itu, menurut Ibrahim (2015, p.124) triangulasi data adalah

salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari masing-masing narasumber.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rangkuman analisa lingkungan internal UD. Asia Baru dapat dijelaskan di bawah ini:

Management

UD. Asia Baru hanya melakukan perencanaan jangka pendek seperti pemesanan barang, dan tidak mempunyai perencanaan jangka panjang. Pengorganisasian yang dilakukan usaha ini bisa dibilang cukup baik untuk ukuran usaha kecil, belum ada pembagian tugas secara spesifik tetapi jika pemilik berniat mengembangkan usaha ini maka kedepan harus ada pembagian tugas secara spesifik dan jelas dalam usaha ini dan motivasi atau hubungan antara anggota keluarga usaha dengan karyawan juga bisa dibilang bagus. Aspek kepegawaian juga perlu ditingkatkan dengan adanya penetapan kriteria khusus oleh pemilik usaha yang cocok dengan usaha ritel ini agar mengurangi tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Secara keseluruhan manajemen UD. Asia Baru ini belum maksimal dan seharusnya dapat ditingkatkan agar lebih maksimal lagi.

Marketing

UD. Asia Baru untuk menjual produknya sangat kurang karena hanya melalui mulut ke mulut konsumen saja, tidak memanfaatkan dunia digital dengan cara memanfaatkan media sosial maupun membuat *website*.

Financing/Accounting

Keputusan dan perencanaan keuangan yang sepenuhnya dipegang oleh pemilik ini kurang efektif karena hanya melakukan pertimbangan jangka pendek dimana pemilik melakukan perencanaan hanya dengan melihat musim atau *event* yang akan datang dan baru akan menyiapkan dananya. Seharusnya pemilik juga mempertimbangkan rencana jangka panjang dimana juga serta merencanakan dana untuk investasi pengembangan yang berkaitan dengan kegiatan pemasaran, operasional, maupun kapasitas usaha ini. Evaluasi keuangan yang dilakukan pemilik juga dilakukan perhari dimana pemilik menghitung pendapatan perharinya saja. Jadi kesimpulannya aspek keuangan UD. Asia Baru ini belum maksimal dan harus ditingkatkan lagi.

Production/Operation

Kegiatan operasional UD. Asia Baru ini cukup baik karena adanya gudang yang berdekatan dengan toko utama sehingga jika terjadi kekosongan barang atau harus mengambil barang tidak membutuhkan waktu lama. Pemesanan barang yang dilakukan pemilik kepada pemasok juga bisa dibilang mudah dan cepat.

Management Information Systems

Sistem informasi manajemen yang dimiliki UD. Asia Baru ini sangat tidak maksimal dan perlu dikembangkan karena UD. Asia Baru ini merupakan usaha ritel dimana menjual berbagai macam barang yang jumlahnya sangat banyak sehingga usaha ini perlu mempertimbangkan untuk meningkatkan sistem informasinya dengan menggunakan program komputer yang terintegrasi. Sehingga tidak lagi melakukan pengecekan barang secara manual serta lebih efisien dan praktis dalam segi waktu dan ketepatan. Hal ini nantinya juga dapat meningkatkan pelayanan usaha ini secara keseluruhan mulai dari kegiatan operasional sampai dengan keuangan.

Persaingan Diantara Perusahaan yang Ada

UD. Asia Baru ini merupakan salah satu dari tiga usaha ritel terbesar yang ada di kota Lamongan. Lokasi diantara

ketiga usaha ritel ini cukup berjauhan sehingga persaingan yang dirasakan tidak terlalu besar tetapi UD. Asia Baru ini tetap harus waspada dan terus meningkatkan usahanya agar pangsa pasarnya dan pelanggannya tidak diambil oleh kedua pesaingnya.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Potensi masuknya pesaing baru tidak mudah maupun sulit tetapi pendatang baru yang masuk dengan modal yang kecil akan sangat sulit untuk bersaing dengan UD. Asia Baru ini karena usaha ini sudah berdiri sejak lama dan dikenal banyak orang di kota Lamongan sehingga pendatang baru dengan modal besar juga tentu akan mengalami kesulitan untuk bersaing di kota Lamongan. Jadi pendatang baru bukanlah ancaman serius bagi UD. Asia Baru.

Potensi Masuknya Produk Pengganti

Produk pengganti merupakan hal yang cukup penting bagi usaha ritel di kota Lamongan karena pada dasarnya usaha ritel di kota Lamongan ini saling melengkapi dan punya kelebihan masing-masing dalam hal variasi produk. Jadi akan lebih baik jika UD. Asia Baru ini mampu untuk menghadirkan produk pengganti di setiap produk yang ada mengingat usaha ini adalah ritel, hal tersebut dilakukan agar konsumen tidak berpindah ke pesaing.

Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Kekuatan daya tawar pemasok bisa dibilang rendah karena UD. Asia Baru ini merupakan usaha ritel dimana setiap produk yang dijual bisa didapatkan dari berbagai pemasok. Pemasok yang menyediakan suatu barang tidaklah hanya satu tetapi cukup banyak.

Kekuatan Daya Tawar Konsumen

Kekuatan daya tawar konsumen UD. Asia Baru ini cukup tinggi karena banyaknya usaha ritel yang ada di Lamongan, sehingga para konsumen dapat berpindah dari usaha ritel satu ke lain untuk membandingkan harga dan produk sehingga para usaha ritel mau tidak mau harus bersaing harga dan variasi produk untuk mendapatkan konsumen tetapi ada konsumen tetap yang dimiliki UD.

Rangkuman Analisa SWOT usaha yang dimiliki oleh UD. Asia Baru dijabarkan melalui table dibawah ini:

Internal	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	<ol style="list-style-type: none"> Variasi dan merk produk rumah tangga yang lebih banyak dari pesaing. Lokasi UD. Asia Baru yang strategis yaitu terletak di tengah kota Lamongan dan tempat perbelanjaan. UD. Asia Baru memiliki jumlah pemasok yang banyak. Memiliki gudang yang berkapasitas besar dan dekat dengan tempat usaha. 	<ol style="list-style-type: none"> UD. Asia Baru tidak memiliki kegiatan pemasaran. Sistem informasi manajemen masih dengan cara manual dan belum menggunakan <i>software</i> serta tidak menggunakan teknologi.
Eksternal	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan variasi dan merk produk yang dijual dengan banyaknya kerjasama dengan berbagai pemasok. (S3, S4, O2) Membuat layanan <i>delivery</i> untuk wilayah kota Lamongan. (S1, S2, O1, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan kegiatan pemasaran melalui sosial media dan <i>website</i>. (W1, O1, O3) Menggunakan <i>software</i> sebagai sistem informasi manajemen yang terpadu dan memanfaatkan teknologi. (W2, O2, O3)
	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> Adanya dua usaha ritel pesaing yaitu UD. Tabah Jaya dan UD. Alfa. Pesaing yang menjual produknya lebih murah dari UD. Asia Baru. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi masuknya pendatang baru. 	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki gudang yang dekat dengan toko sehingga pelayanan lebih cepat. (S2, S4, T1, T3) Menjaga agar harga produk yang dijual tidak terlalu mahal dan sebisa mungkin tidak lebih mahal dari pesaing. (S3, T1, T3) Mendapat informasi dari para pemasok mengenai variasi dan merk produk serta harga yang diminati oleh para konsumen pada saat tertentu. (S1, S3, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> Mulai untuk membuat iklan atau menciptakan kegiatan pemasaran untuk mempertahankan ekistensi usaha di tengah persaingan. (W1, T1, T2, T3) Menggunakan teknologi untuk dapat mengungguli pesaing. (W2, T1)
	OPPORTUNITY (O)	THREAT (T)
<ol style="list-style-type: none"> Banyak wilayah yang mempunyai potensi meningkatkan pelanggan. Munculnya inovasi variasi produk dan merk baru dalam produk-produk yang dijual UD. Asia Baru. Belum ada usaha pesaing yang mempunyai pelayanan <i>delivery</i>. 		

Gambar 3.1 Matriks SWOT

Menurut David (2009, p.252) strategi pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara menghadirkan produk baru atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Sedangkan untuk pengembangan pemasaran adalah pengembangan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Prioritas kedua strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh UD. Asia Baru adalah:

- Mulai melakukan kegiatan pemasaran UD. Asia Baru dapat mulai melakukan kegiatan pemasaran menggunakan sosial media seperti *facebook*, *instagram*, dan *website*. Kegiatan pemasaran melalui digital mempunyai banyak keuntungan dari segi waktu dan biaya. Membuat media sosial dan *website* tidak memerlukan biaya sama sekali tetapi jika ingin lebih maksimal dapat dilakukan dengan menambahkan biaya yang dapat disesuaikan *budget*nya. Mulai dari yang biaya kecil sampai biaya yang besar sesuai dengan yang diinginkan.
- Menghadirkan layanan *delivery* kepada para pelanggan. Dalam upaya UD. Asia Baru memperluas wilayah pemasaran ini, UD. Asia Baru dapat menghadirkan layanan *delivery* kepada pelanggan secara langsung. UD. Asia Baru juga dapat bekerjasama dan memanfaatkan teknologi transportasi seperti Go-jek sebagai transportasinya tanpa harus memerlukan biaya yang besar.
- Meningkatkan inovasi dan variasi produk yang dijual sesuai dengan kebutuhan pasar. Sebagai upaya usaha UD. Asia Baru untuk meningkatkan inovasi dan variasi produk yang dijual maka UD. Asia Baru dapat selalu mengandalkan para pemasok yang bekerjasama dengan usaha ini. Seperti yang dikatakan oleh informan 1 bahwa usaha ini memiliki kurang lebih 15 pemasok sehingga UD. Asia Baru mendapatkan informasi mengenai adanya inovasi produk dan variasi pilihan produk rumah tangga. Tidak hanya itu melalui para pemasok juga dapat mengetahui informasi mengenai kebutuhan pasar dalam periode atau musim tertentu sehingga pemesanan barang yang dilakukan dapat lebih efektif. Jika dilihat dari segi waktu, maka strategi ini bisa dibilang memerlukan waktu yang cukup lama karena pemilik harus menunggu dari para pemasok untuk menghadirkan inovasi dan variasi produk baru dan dari segi biaya juga memerlukan anggaran biaya yang tentunya besar.
- Menggunakan *software* untuk sistem informasi manajemen. Dengan menggunakan *software* dapat membantu kegiatan operasional UD. Asia terutama dalam mengontrol stok setiap produk yang ada. UD. Asia Baru merupakan usaha ritel yang menjual berbagai produk rumah tangga sehingga dengan adanya *software* sebagai sitem informasi manajemen dapat membuat waktu efektif dan efisien.

5. Membuka cabang baru di kota Lamongan maupun di wilayah lain.
UD. Asia Baru juga melakukan pembukaan cabang baru baik di kota Lamongan maupun di kota sekitar seperti Gresik dan Tuban. Namun strategi ini memerlukan waktu dan biaya yang besar sehingga strategi ini dapat dipertimbangkan untuk perencanaan jangka panjang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dikemukakan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisa lingkungan internal UD. Asia Baru, maka dapat disimpulkan bahwa aspek manajemen UD. Asia Baru masih belum maksimal seperti dalam perencanaan, usaha ini hanya memiliki perencanaan jangka pendek dan tidak mempunyai perencanaan jangka panjang serta aspek sumber daya manusia yang tidak memiliki pembagian tugas secara spesifik. Aspek pemasaran yang ada dalam UD. Asia Baru juga sangat kurang karena tidak melakukan kegiatan pemasaran. Aspek keuangan, UD. Asia Baru tidak pernah melakukan investasi, seperti mengalokasikan dana untuk kegiatan pemasaran, operasional jika terjadi kerusakan serta hanya melakukan evaluasi keuangan setiap hari. Aspek operasional, tidak ada SOP dalam kegiatan operasional sehari-hari dan usaha ini memiliki gudang yang berdekatan dengan toko yang dapat sangat membantu dalam kegiatan operasional, semua kegiatan operasional masih dilakukan secara manual. Aspek sistem informasi manajemen, usaha ini masih menggunakan sistem informasi secara manual yaitu dengan melakukan pengecekan barang secara berkala sebelum akhirnya mengambil keputusan pemesanan barang kembali.
2. Berdasarkan Analisa lingkungan eksternal UD. Asia Baru ini, maka dapat disimpulkan bahwa persaingan antara usaha yang ada dalam bidang ritel sampai saat ini ada dua yaitu UD. Alfa dna UD. Tabah Jaya. Potensi masuknya pesaing baru sangat mungkin karena tidak ada peraturan pemerintah yang membatasi. Potensi masuknya produk pengganti pasti akan selalu ada mengingat usaha ini merupakan usaha ritel. Daya tawar pemasok bagi usaha UD. Asia Baru rendah karena pemilik UD. Asia Baru mempunyai setidaknya dua pemasok untuk setiap barang yang dijualnya. Daya tawar konsumen UD. Asia Baru cukup tinggi karena banyaknya usaha ritel serupa yang mempunyai kelebihan dan kekurangan tersendiri terhadap jenis dan merk produk yang dijualnya yang memungkinkan para konsumen untuk berpindah ke pesaing.
Strategi pengembangan usaha untuk UD. Asia Baru di Lamongan dalam usaha ritel adalah pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Saran

Saran yang diajukan untuk UD. Asia Baru di Lamongan adalah sebagai berikut:

1. Mulai melakukan kegiatan pemasaran secara manual seperti membuat brosur atau baliho maupun secara digital seperti menggunakan sosial media yaitu *facebook*, *instagram*, dan *website*. Kegiatan pemasaran secara digital khususnya mempunyai banyak keuntungan dari segi waktu yang dapat dilakukan dengan cepat dan biaya yang sesuai dengan yang diinginkan.
2. Menghadirkan layanan *delivery* kepada para pelanggan secara langsung. Upaya ini dilakukan untuk memperluas wilayah pemasaran UD. Asia Baru. UD. Asia Baru juga dapat bekerjasama dan memanfaatkan teknologi transportasi seperti Go-jek sebagai transportasinya tanpa harus memerlukan biaya yang besar.
3. Meningkatkan inovasi, variasi, dan merk produk yang dijual sesuai dengan kebutuhan pasar. UD. Asia Baru dapat memperoleh informasi mengenai adanya inovasi produk dan variasi pilihan produk rumah tangga yang terbaru yang didapat melalui banyaknya pemasok yang bekerjasama dengan UD. Asia Baru. Diharapkan meningkatnya inovasi, variasi, dan merk produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan pasar yang ada.
4. UD. Asia Baru dapat mempertimbangkan penggunaan *software* dalam sistem informasi manajemen untuk membantu mengontrol stok barang yang ada di toko maupun di gudang sehingga dapat membantu kegiatan operasional UD. Asia Baru. Dengan adanya *software* sebagai sitem informasi manajemen dapat membuat waktu efektif dan efisien dalam hal operasional dan pengambilan keputusan.
5. Membuka cabang baru di kota Lamongan maupun di wilayah lain. Perencanaan jangka panjang yang dapat dipertimbangkan UD. Asia Baru adalah dengan membuka cabang baru baik di kota Lamongan maupun di kota sekitar seperti Gresik dan Tuban, tentunya dengan pertimbangan pelanggan dan pasar terlebih dahulu. Namun strategi ini tidak hanya memerlukan waktu dan biaya yang besar namun memerlukan manajemen yang baik dari pemilik untuk dapat menjalankannya.

DAFTAR REFERENSI

- ACE Hardware Indonesia. (2018). Sekilas tentang ACE Hardware. Retrieved from <https://acehardware.co.id/id/profil-perusahaan>
- Allio, M. (2006). Practical strategy development: A wise investment for middle market businesses. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 31–42. <https://doi.org/10.1108/02756660610650028>
- Arturs, Z., & Leonidas, R. (2015). Strategy development and implementation – process and factors influencing the result: Case study of Lavian organizations. *Social and Behavioral Sciences* 213, 931 – 937.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods* (10th ed.). McGraw-Hill, 2008.
- David, F. (2005). *Strategic management: Concepts*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- David, F. (2009). *Manajemen strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat

- David, F. (2011). *Management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dee, G., & Katherine, J. (2016). Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro business. *Small business and enterprise development*, 23(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JSBE-D-03-2015-0031>
- Desroches, D., Hatch, T., & Lawson, R. (2014). Are 90% of organizations still failing to execute on strategy?. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*
- Gomez, R., & Balkin, B. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ellen, F. G., & Andrea, R. S. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *strategy and management*, 8(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>
- Ibrahim, M. . (2015). *Metodologi penelitian kualitatif*. (M. E. Kurnanto, Ed.). Bandung: CV. ALFABETA.
- Katadata. (2018). *Pertumbuhan penjualan emiten ritel turun 2013-2017*. Jakarta: Katadata.
- Kryger, A. (2017). Strategy development through interview technique from narrative therapy. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 4-14.
- Lynch, Richard L. (2009). *Strategic management* (5th ed.) London: Prentice Hall/Financial Times
- Myszewski, J. M. (2016). On sustainable development of organization. *Business Process Management Journal*, 22(55), 993-1008. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2016-0033>
- Pearce, J & Robinson, R. (2008). *Manajemen strategis: Formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Pertumbuhan Penjualan Emiten Ritel Turun 2013-2017. (2018). Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/04/18/2013-2017-pertumbuhan-penjualan-emiten-ritel-turun>
- Prahadi, Y.Y. (2016, June 8). *Hypermart perkuat pasar kembangkan G7*. Retrieved from <https://swa.co.id/swa/business-strategy/hypermart-perkuat-pasar-kembangkan-konsep-g7>
- Rahayu, S. P. (2015). *Esensi manajemen strategi* (Vol. 1). Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014.) *Management* (11th ed.) New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Tatiana, N. (2012). *Strategic process as an essential part of strategic management process for achieving success*. Research of the russian chain of pharmacies.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama