

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Ramayana Lestari Sentosa atau Ramayana pertama kali didirikan oleh Paulus Tumewu gerai pertamanya di Jl. Haji Agus Salim (Sabang) Jakarta Pusat, pada tahun 1978. Tahun 1985 toko pertama didirikan di luar Jakarta berlokasi di Bandung, Jawa Barat. Ramayana memperluas cakupan merchandise dengan menjual mainan dan peralatan rumah tangga pada tahun 1989 dengan total 13 toko dan 2.500 karyawan. Tahun 1996 menjadi perusahaan publik PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, dengan total toko 45 gerai. Hingga kini Ramayana sudah menyebar di 55 kota dari pulau Sumatera hingga Papua dengan total toko mencapai 104 gerai.

Pada tanggal 2 Juni tahun 2016 R121 Ramayana Tajur mulai dibuka. Berlokasi di Jl. Raya Tajur RT.04/RW.04 Muarasari kec. Bogor Selatan Kota Bogor Jawa Barat. Selain menjual produk fashion seperti pakaian, sepatu, dan tas. Ramayana Tajur juga dilengkapi dengan produk supermarket di Robinson mart yang menyediakan kebutuhan pokok. Serta tersedia area bermain anak di Play Zone. Hingga kini Ramayana Tajur sudah berkembang dengan area makan yaitu KFC, J.Co dan Mako. Serta sejak tahun 2020 telah hadir Cinema XXI yang melengkapi fasilitas di Ramayana Tajur.

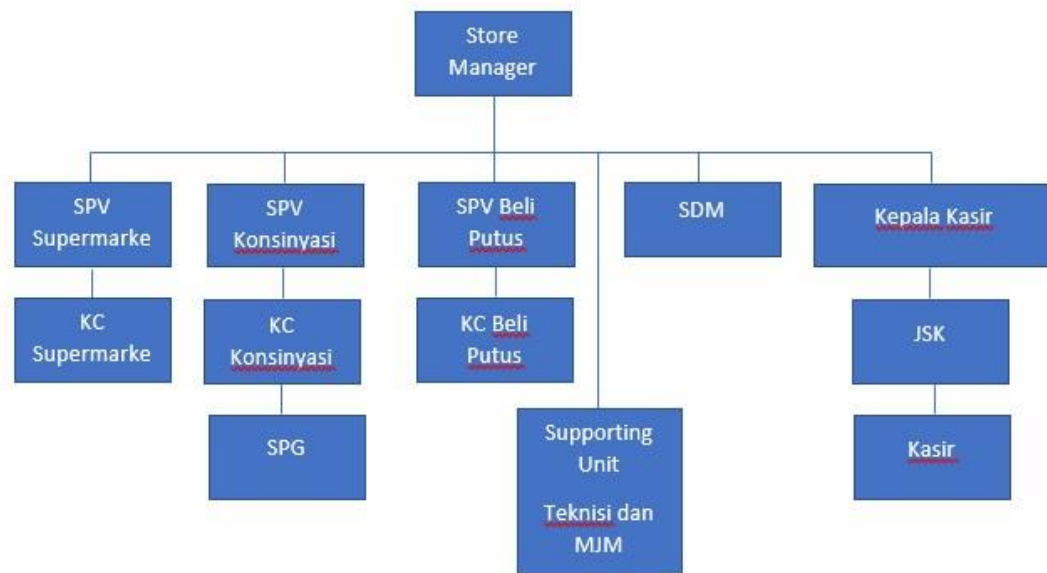
4.1.1. Visi dan Misi Perusahaan

Visi : Hadir sebagai solusi pangsa massal dalam produk fashion

Misi : Menghadirkan pengalaman berbelanja yang seru dan menyenangkan dengan jaminan produk berkualitas, bergaya keren dan dengan harga yang terjangkau

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang dimiliki Ramayana Tajur adalah *Store Manager* atau Kepala Toko Sebagai pemegang kendali penuh atas jalannya Ramayana cabang Tajur Bogor, maka seluruh keputusan harus diketahui dan mendapatkan persetujuan Kepala Toko. Kemudian Kepala Toko dibantu oleh staf stafnya dalam menjalankan perusahaan. Berikut ini adalah gambar struktur organisasi dari Ramayana Tajur Bogor.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Ramayana Tajur

Sumber : Ramayana Tajur Bogor 2022

Berdasarkan struktur organisasi pada Gambar 4.1. setiap bagian memiliki tanggung jawab dan tugas yang telah diterapkan oleh pihak manajemen agar dapat melaksanakan fungsinya dengan maksimal setiap bagian memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

Tabel 4.1 Tugas masing masing jabatan

No	Jabatan	Tugas
1.	Store Manager/Kepala toko	Sebagai pimpinan tertinggi penanggung jawab area pengawasan dan pembenahan karyawan
2.	SDM/HRD	Bertugas untuk mengelola dan menyiapkan sumber daya manusia, bertanggung jawab penuh dalam proses rekrutmen karyawan, mulai dari mencari calon karyawan, wawancara hingga seleksi bertanggung jawab dengan hak yang berhubungan dengan absensi karyawan.

3.	SPV Supermarket	Bertugas sebagai penanggung jawab pengawasan dan pengelolaan supermarket.
4.	SPV konsinyasi	Bertugas sebagai penanggung jawab pengawasan dan pengelolaan produk konsinyasi.
5.	SPV Beli Putus	Bertugas sebagai penanggung jawab pengawasan dan pengelolaan produk beli putus.
6.	Kepala Kasir	Orang yang bertugas mengawasi dan mengatur jadwal kasir
7.	Kasir	Bertugas di tempat transaksi pembayaran barang konter
8.	KC Konsinyasi	Bertugas sebagai penanggung jawab dan mengatur SPG.
9.	KC Supermarket	Bertugas sebagai penanggung jawab area konter super market yang menjadi tanggungjawabnya.
10.	KC Beli Putus	Bertugas untuk mengelola konter beli putus.
11.	SPG	Bertugas untuk mengelola bagian konter brand tertentu konsinyasi.
12.	Teknisi	Berjanggung jawab bagian teknis toko
B	MJM	Bertugas untuk menjaga kebersihan area toko

Sumber: Ramayana Tajur 2022

4.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal Ramayana Tajur Bogor merupakan tahap untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Aspek eksternal yang dianalisis yaitu Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, dan Lingkungan Industri.

4.2.1. Faktor Politik

Politik dan hukum yang terdiri dari undang-undang, kebijakan pemerintah, Lembaga pemerintah dan kelompok berpengaruh pada keputusan penyusunan strategi usaha. Pemerintah menetapkan Peraturan Presiden Republik Indonesia No 112 tahun 2007

tentang penataan dan pembinaan pasar tradisional pusat perbelanjaan dan toko modern. UU ini mengatur penataan, perizinan, pemasokan, serta pembinaan dan pengawasan. Faktor politik cukup kuat dalam mempengaruhi industri ritel. Karena dapat berpengaruh terhadap kebijakan yang akan ditetapkan di perusahaan.

4.2.2. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Ketidakstabilan kondisi perekonomian saat ini sangat mempengaruhi Indonesia tidak stabil salah satu penyebabnya adalah kenaikan harga bahan baku yang disebabkan oleh inflasi yang tinggi di suatu negara.



Gambar 4.2. Tingkat Inflasi tahunan Indonesia (Maret 2020-April 2022)

Sumber: Bank Indonesia (BI) Badan Pusat Statistik (BPS)

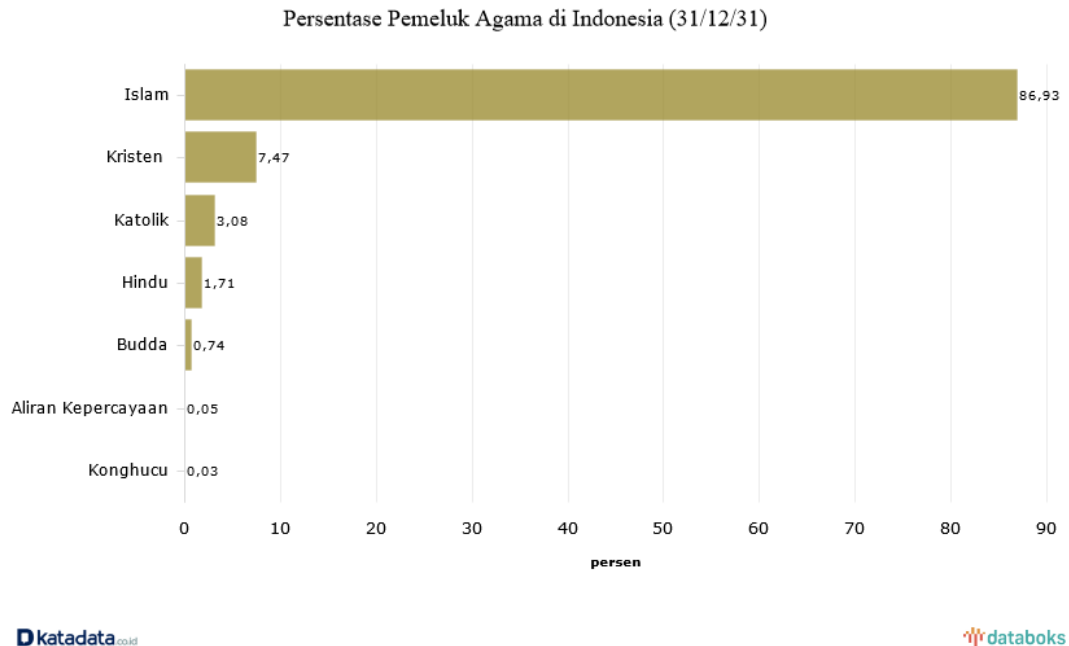
Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat tingkat inflasi tahunan Indonesia pada April 2022 mencapai 3,47% (*year-on-year/yoy*). Angka itu merupakan yang tertinggi sejak awal pandemi Covid-19, seperti terlihat pada grafik. Pada Maret 2020, tingkat inflasi tahunan Indonesia masih sebesar 2,96% (*yoy*). Kemudian trennya menurun tajam selama periode April-Agustus 2020 seiring dengan penambahan kasus Covid-19 di Indonesia. Di tengah penularan Covid-19 gelombang pertama sampai ketiga, tren inflasi tahunan Indonesia

bergerak fluktuatif, namun tidak terlalu volatil di kisaran 1,3% sampai 2% selama periode Agustus 2020-Februari 2022. Tingkat inflasi tahunan kemudian mulai menanjak tajam pada Maret 2022, seiring dengan meletusnya perang Rusia-Ukraina yang diikuti kenaikan harga komoditas di pasar global. Menurut BPS, inflasi Indonesia pada April 2022 terjadi karena kenaikan harga makanan, minuman, tembakau, perumahan, air, listrik, bahan bakar dan perlengkapan rumah tangga, sampai harga layanan kesehatan, transportasi, rekreasi, serta sejumlah jasa lainnya.

Kondisi ekonomi ini juga berpengaruh kuat terhadap Ramayana Tajur Bogor terutama mempengaruhi harga bahan baku berhubungan biaya produksi, sehingga membuat harga jual lebih tinggi dan mengakibatkan menurunnya daya beli masyarakat. Melemahnya rupiah dapat berimbas pada harga penjualan produk di Ramayana Tajur Bogor.

4.2.3. Faktor Sosial, Budaya dan Demografi

Kekuatan sosial selalu berubah akibat upaya seseorang memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor lingkungan. Perubahan sikap sosial budaya diiringi dengan perubahan permintaan terhadap berbagai jenis barang dan jasa salah satu faktor sosial budaya yang mempengaruhi Ramayana Tajur Bogor yaitu gaya hidup modern, pertumbuhan penduduk dan agama. Di Indonesia mayoritas penduduknya memeluk agama islam seperti tersaji dalam gambar 4.2. berikut:



Gambar 4.3. Presentase Pemeluk Agama di Indonesia 2021

Sumber: databoks.katadata.co.id

Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri mencatat, jumlah penduduk Indonesia 273,87 juta jiwa pada 31 Desember 2021. Angka tersebut bertambah 1,64 juta jiwa dibandingkan dengan posisi 30 Juni 2021 sebanyak 272,23 juta jiwa. Terdapat 238,09 juta jiwa atau 86,93% penduduk Indonesia yang tercatat beragama Islam pada akhir 2021. Dengan demikian mayoritas penduduk di Tanah Air adalah Muslim. Perayaan hari raya Idul Fitri di Indonesia identik dengan budaya membeli pakaian baru atau baju lebaran, sehingga kebudayaan ini menjadi peluang dalam meningkatkan penjualan.

Peningkatan jumlah penduduk sebuah populasi merupakan faktor sosial yang dapat menciptakan pangsa potensial untuk setiap bidang usaha. Laju pertumbuhan penduduk khususnya kota Bogor setiap tahunnya mengalami peningkatan. Menurut <http://perkotaan.bpiw.pu.go.id>, Penduduk Kota Bogor pada tahun 2016 berjumlah 1.064.687 jiwa yang terdiri dari 540.288 jiwa penduduk laki-laki dan 524.399 jiwa

penduduk perempuan. Dibandingkan dengan tahun 2015, jumlah penduduk Kota Bogor tahun 2016 mengalami pertumbuhan sebanyak 1,06%.

Pertumbuhan jumlah penduduk cukup kuat dalam menyebabkan permintaan pasar meningkat karena tingkat kebutuhan pakaian yang tinggi dan kebutuhan pokok yang tinggi, hal ini menjadi peluang bagi Ramayana Tajur Bogor.

Kini teknologi mempengaruhi gaya hidup masyarakat, terutama dalam hal berbelanja saat ini sudah banyak toko online sehingga mempermudah masyarakat dengan dapat memenuhi kebutuhannya tanpa harus mengunjungi toko. Akan tetapi manusia sebagai makhluk sosial memerlukan interaksi dengan makhluk lainnya memerlukan sarana untuk berkumpul dan berbelanja bersama keluarga. Mall menjadi salah satu pilihan untuk berinteraksi dengan teman, keluarga, serta komunitas untuk berkumpul bersama. Menurut idntimes.com belanja offline memiliki kelebihan diantaranya Berjalan kaki mengunjungi toko-toko sekaligus olah raga, Momen yang tepat untuk mendekatkan diri dengan sahabat atau keluarga, meningkatkan kemampuan komunikasi, bisa melihat langsung barang yang akan dibeli, dan terhindar dari penipuan.

4.2.4. Faktor Teknologi

Teknologi merupakan salah satu fungsi yang memegang peran penting dalam perkembangan suatu industri. Perkembangan teknologi yang semakin pesat semakin menuntut suatu perusahaan untuk selalu mengikuti perkembangan dari berbagai teknologi saat ini untuk menunjang perusahaan.

Kemajuan teknologi cukup kuat berpengaruh dalam membantu perusahaan seperti absensi karyawan, proses transaksi, stock opname atau manajemen inventori, laporan keuangan dan masih banyak lagi. Berkembangnya teknologi beriringan dengan meningkatnya pengguna media sosial. Dengan media sosial kini perusahaan dapat dengan mudah mempromosikan bisnis dan berinteraksi dengan pelanggan. Promosi dengan media sosial juga dapat menghemat biaya karena tidak perlu mencetak brosur dan jangkauan nya lebih luas.

4.3. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada dalam organisasi tersebut dan secara langsung berhubungan dengan perusahaan. Analisis faktor internal merupakan proses identifikasi terhadap faktor kelemahan dan kekuatan dari dalam perusahaan lingkungan internal dapat dianalisis dengan menggunakan analisis pendekatan fungsional yang terdiri dari SDM (sumber daya manusia), keuangan, Pemasaran, Produksi, system informasi dan manajemen, serta penelitian dan pengembangan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *Store Manager* Ramayana Tajur Bogor, dan kuesioner oleh staff sebanyak 7 responden terhadap faktor-faktor internal.

4.3.1. SDM (Sumber Daya Manusia)

Aspek SDM menjadi salah satu aspek penting yang berpengaruh kuat dalam perusahaan ini. Sumber daya manusia yang ada di Ramayana Tajur Bogor terdiri dari dua kriteria yaitu Karyawan Ramayana dan SPG. Karyawan Ramayana adalah karyawan langsung dari manajemen Ramayana sedangkan SPG adalah karyawan dari masing masing brand konsinyasi. Untuk jumlah karyawan Ramayana berjumlah 20 orang sedangkan jumlah SPG adalah 43 orang. Di Ramayana Tajur sudah banyak karyawan Ramayana yang pensiun dini. Pengurangan tenaga kerja ini dampak dari adanya penurunan penjualan selama pandemi. Dimana perusahaan harus mengurangi pengeluaran untuk biaya ketenagakerjaan sehingga jumlah karyawan semakin sedikit. Jumlah karyawan yang semakin sedikit mengakibatkan adanya penamahan beban kerja karyawan. Maka dari itu perlu adanya peningkatan produktivitas tenaga kerja. Sehingga pelatihan dan peningkatan kemampuan karyawan sangat diperlukan.

4.3.2 Keuangan

Bagian keuangan adalah salah satu kendaraan yang cukup berpengaruh dalam mencapai tujuan finansial sebuah perusahaan terutama bagi Ramayana Tajur Bogor kegiatan untuk dapat merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengawasi aktivitas finansial. Seperti pengadaan dan pemanfaatan dana perusahaan, bagian keuangan Ramayana Tajur Bogor menerapkan prinsip manajemen umum terhadap sumber daya keuangan perusahaan. Segala aktivitas yang berhubungan dengan cara agar bisa

mendapatkan modal kerja, menggunakan, mengalokasikan, mengelola aset perusahaan agar bisa mencapai tujuannya. Artinya adanya kepentingan untuk menciptakan serta menjaga nilai ekonomis suatu perusahaan. Semua inipun akhirnya bermuara pada penciptaan kesejahteraan para pemilik usaha dan pegawainya.

Ada lima fungsi manajemen keuangan yang perlu diketahui ialah *Planning*, *budgeting*, *controlling*, *auditing* dan *reporting*. Yang dimana sebagai bagian keuangan harus bisa membuat estimasi yang berhubungan dengan modal. Ini bergantung pada perkiraan biaya, keuntungan, program dan kebijakan masa yang akan datang. Estimasi harus dilakukan secara memadai dan dapat meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.

4.3.3. Pemasaran

Menurut Kotler & Armstrong dalam Armansyah (2019:34) mendefinisikan manajemen pemasaran manajemen adalah analisis perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atas program yang dirancang dalam menciptakan, membangun dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan memberi sasaran dengan maksud untuk mewujudkan tujuan organisasi. Umumnya proses pemasaran ini berkaitan dengan suatu produk atau jasa yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan melalui mekanisme. Mekanisme ini dapat berupa layanan, promosi penyampaian informasi melalui media cetak ataupun media elektronik yang berguna untuk memperkenalkan sebuah produk atau jasa yang dipasarkan.

a. Kualitas produk

Kualitas produk merupakan hal cukup kuat berpengaruh dalam menjalankan sebuah bisnis fashion. Dalam hal ini Ramayana Tajur Bogor selalu mengutamakan kualitas produk karena kualitas produk yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat menunjang dalam meningkatkan penjualan produk karena pelanggan yang merasa puas dengan produk yang dibelinya setidaknya akan membeli kembali atau dengan sukarela mempromosikan kepada teman, kerabat dan lainnya bahwa produk di Ramayana Tajur tidak meragukan kualitasnya. Maka dari itu Ramayana bekerjasama dengan supplier terbaik untuk memenuhi kebutuhan pasar.

b. Harga bersaing dengan pasar

Harga adalah nilai yang diberikan oleh seorang penjual atau perusahaan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Harga berpengaruh kuat berpengaruh dalam Harga yang ditawarkan Ramayana Tajur Bogor termasuk terjangkau untuk kalangan menengah kebawah. Serta harga yang ditawarkan

c. Promosi Produk

Promosi produk berpengaruh kuat untuk menambah daya tarik pembeli terhadap produk. Adanya promosi potongan di Ramayana harga juga menjadi daya tarik Ramayana karena selalu ada diskon, harga spesial terutama saat weekend biasanya diskon lebih besar. Selain itu khusus pengguna membercard Ramayana bisa mendapatkan 1 poin setiap perbelanjaan Rp 10.000 serta adanya promo member berupa cashback, hadiah menarik dan sebagainya. Selain itu membercard Ramayana yang dapat dibuat sengan gratis dan mudah hanya dengan KTP saja. Cepat proses pembuatannya dan dapat langsung digunakan. Penyebaran informasi Promosi kini dapat menggunakan sosial media sosial agar lebih menyebar luas dan menghemat baiaya promosi. Namun saat ini Ramayana belum maksimal dalam menggunakan media sosial untuk promosi.

d. Lokasi penjualan/ saluran distribusi

Ramayana Tajur Bogor berlokasi di JL. Raya Tajur, Pakuan, RT.04/RW.04 Muarasari, kec Bogor Selatan kota Bogor Jawa Barat. Lokasi Ramayana Tajur Bogor cukup strategis berdekatan denga lokasi pemukiman penduduk. Mudah di akses dekat dengan jalan tol.

4.3.4. Operasi

Proses operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah masukan (*input*) menjadi (*output*) yang berupa barang dan jasa. Kegiatan operasi Ramayana Tajur Bogor yaitu, barang diterima dari pihak ekspedisi kemudian di cek kesesuaian faktur dengan fisik barang yang datang. Setelah melalui tahap pengecekan. Tahap selanjutnya adalah pendisplayan di area konter sesuai jenis barang. Barang yang baru datang harus ada di area *center point*. Barang yang sudah ada di konter akan dipromosikan oleh pramuniaga dan juga dipromosikan melalui *Tag Sound* sehingga pengunjung dapat mendapatkan informasi produk melalui suara. Tahap selanjutnya pelanggan akan melakukan

pemilihan produk dan tahap selanjutnya melakukan transaksi di kassa yang telah disediakan. Kegiatan operasional Ramayana Tajur Bogor berlangsung setiap hari Senin-Jumat dari pukul 10 pagi hingga pukul 10 malam dan Sabtu-Minggu pukul 9 pagi hingga pukul 10 malam.

4.4. Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan diantara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan kompetitifnya.

1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Pendatang pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yaitu skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, keunggulan biaya, akses saluran distribusi dan peraturan pemerintah, semakin tinggi rintangan masuk, maka semakin sulit untuk dimasukkan begitupun sebaliknya. Ancaman pendatang baru pada dasarnya bersifat sedang karena pasar yang ada sekarang ini sudah demikian didominasi oleh banyak pemain besar baik lokal maupun asing. Untuk dapat memasuki kedalam industri ini setidaknya dibutuhkan modal, pengalaman, dan jaringan distribusi luas yang cukup menyulitkan bagi pendatang baru.

Analisis ancaman pendatang baru:

- a. Skala ekonomis pada industri ritel cukup tinggi dan pendatang baru harus bisa mendapatkan keuntungan finansial yang memadai agar dapat terus melakukan investasi baru.
- b. Kebutuhan akan modal cukup besar tergantung pada bentuk format yang akan dimasuki. Pendatang baru yang bermodal besar lebih mempunyai kesempatan untuk dapat melakukan ekspansi usaha bersaing dengan pemain yang sudah ada atau memasuki pangsa pasar baru.
- c. Pemahaman terhadap teknologi *know how* terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi sangat diperlukan agar perusahaan dapat memperoleh efisiensi yang

tinggi dan penghematan di berbagai sektor. Untuk itu diperlukan seperangkat keras sarana penunjang dan sumber daya manusia yang menguasai teknologi tersebut.

d. Diferensiasi produk berhubungan dengan kemampuan peritel untuk menciptakan suatu produk yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Hal ini cukup sulit dilakukan karena pada industri ritel, produk yang dijual umumnya sama dan biasanya faktor yang membedakan adalah masalah harga dan pelayanan.

e. Beragamnya alternatif tempat belanja dan harga yang ditawarkan menyebabkan loyalitas konsumen rendah.

f. Hambatan keluar cukup tinggi karena berkaitan dengan besarnya investasi yang telah ditanamkan atas nilai bangunan dan lahan yang digunakan, juga besarnya dana yang harus dikeluarkan sebagai konsekuensi atas pemutusan tenaga kerja yang tentunya memerlukan biaya yang cukup tinggi untuk membayar pesangon.

g. Hambatan umum antara lain sulitnya membangun jaringan distribusi yang luas dan kuat karena masih terbatasnya prasarana atau infrastruktur yang ada.

h. Pemerintah telah menjamin kepastian berusaha dengan kepastian berusaha dengan mengatakan bahwa industri ritel merupakan industri atau bidang usaha yang terbuka dengan persyaratan tertentu bagi penanaman modal (KEPPRES No.96/2000 yang diperbaharui dengan KEPPRES No.118/2000).

i. Dengan dibukannya era perdagangan bebas ASEAN (AFTA) maka kedatangan sejumlah pengecer asing semakin bertambah.

2. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Product or Services*)

Ancaman dari produk pengganti atau substitusi dalam industri ritel dapat dikatakan bersifat cukup kuat karena sudah hadir jauh sebelum adanya industri ritel modern yaitu berupa pasar dan toko tradisional. Keunggulan dari adanya pasar dan toko tradisional ini adalah harga yang relatif lebih murah dan juga lokasi yang lebih dekat dengan tempat tinggal penduduk terutama bagi kalangan menengah kebawah. Oleh karena itu peritel modern menentukan segmennya sendiri yaitu menengah ke atas. Selain itu ada

produk pengganti lain yang mulai berkembang saat ini yaitu berupa system ritel dan berbelanja melalui saluran telepon, internet, maupun *catalogue shopping*.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining power of buyers*)

Kekuatan dari konsumen bersifat kuat karena mereka biasanya cenderung tidak loyal pada ritel tertentu dan dengan mudahnya mengubah pola kebiasaan berbelanja sesuai dengan keinginan mereka. Ancaman konsumen berkaitan dengan perubahan pola berbelanja masyarakat mempengaruhi strategi masing masing peritel.

Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan setianya peritel melakukan berbagai upaya seperti yang dilakukan PT Ramayana Lestari Sentosa dengan program Membercard Ramayana yang diarahkan untuk memberi banyak kemudahan dan nilai tambah bagi konsumen.

4. Kekuatan Persaingan dalam Industri (*Rivalry among competitive firms*)

Persaingan antar perusahaan yang terjadi dalam format bisnis ritel yaitu antara format ritel tradisional dan modern, atau persaingan antara peritel lokal dan asing yang dapat dikatakan bersifat kuat. Di satu sisi daya beli masyarakat yang rendah sehingga tingkat konsumsinya pun rendah padahal jumlah gerai terus bertambah. Di sisi lain, besarnya jumlah penduduk dan makin stabilnya ekonomi makro dan kondisi keamanan dapat menarik minat calon pendatang baru untuk melakukan investasi di aiandonesia.

Persaingan dalam industri ritel cukup berpengaruh terhadap penjualan. Persaingan dalam industri ritel ditandai dengan hadirnya berbagai format ritel baru yang timbul karena konsumen mencari alternatif berbelanja lain disesuaikan dengan kemampuannya. Format ritel baru yang dimaksud adalah berbentuk *factory outlet*, *spaciety store* dan *retail online*.

5. Kekuatan Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Kekuatan dari pemasok dikatakan bersifat sedang disebabkan adanya saling ketergantungan dari posisi tawarmenawar antara peritel dan pemasok atau sebaliknya. Persyaratan yang ditentukan oleh pemasok biasanya berdasarkan dua kriteria yaitu: secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, peritel harus dapat memenuhi pemesanan atau

pembelian dalam jumlah volume minimal tertentu. Sedangkan secara kualitatif, peritel harus dapat memperlihatkan prospek perusahaan dan keterbukaannya. Pemasok akan menilai apakah peritel sudah mempunyai infrastruktur yang baik dan manajemen yang baik hal ini penting karena pemasok berkepentingan untuk mengetahui dan memonitor setiap pergerakan dari barang barang yang dijual.

Pemasok umumnya bersal dari perusahaan manufaktur dan distributor. Saat ini terdapat banyak sekali jumlah industri ritel karena produk yang ditawarkan jumlah itemnya pun ribuan perusahaan ritel seperti PT Ramayana Lestari Sentosa, mempunyai posisi tawar yang cukup kuat terhadap produsen dan distributor sehingga mereka dapat memperoleh margin yang lebih besar dan mendapatkan diskon harga yang menyebabkan mereka bisa menjual barang dengan harga lebih murah. Peritel yang kuat adalah mereka yang dapat langsung berhubungan dengan distributor tanpa melalui perantara.

4.5. Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Ramayana Tajur Bogor

Identifikasi terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal dilakukan untuk mendapat berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta berbagai peluang dan ancamann yang dihadapi seperti sebagai berikut ini:

4.5.1. Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Lokasi yang Strategis

Ramayana Tajur Bogor memiliki lokasi yang strategis hal ini bisa menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan. Lokasi yang strategis memberikan keuntungan dan memudahkan konsumen dalam melakukan pembelian.

b. Produk berkualitas

Produk yang disediakan di Ramayana Tajur Bogor telah dipastikan kualitasnya agar sesuai standar.

c. Produk selalu mengikuti trend

Tren adalah sesuatu yang populer atau *booming* dipasaran. Produk yang disediakan di Ramayana Tajur Bogor selalu mengikuti trend terbaru fashion. Setiap bulannya selalu datang barang baru dan sesuai dengan trend yang sedang berlangsung dalam mempertahankan pelanggan. Produk yang mengikuti trend juga lebih diminati pembeli.

d. Area parkir yang Luas

Ramayana Tajur Bogor memiliki lahan parkir yang sangat luas area parkir juga sering digunakan untuk event tertentu seperti pasar malam. Selain itu parkir yang luas menjadi daya tarik pelanggan karena adanya kemudahan dalam memarkirkan kendaraan.

e. Harga terjangkau

Harga yang ditawarkan di Ramayana Tajur Bogor terjangkau bagi kalangan menengah kebawah. Harga yang terjangkau dapat menjadi daya tarik pembeli dalam memutuskan pembelian.

f. Potongan harga

Potongan harga menjadi ciri khas Ramayana karena adanya potongan harga setiap harinya untuk produk tertentu serta adanya potongan harga spesial setiap akhir pekan yang berbeda dari hari biasanya. Potongan harga ini dapat meningkatkan penjualan karena pelanggan akan tertarik untuk membeli.

g. Tempat nyaman dan bersih

Ramayana Tajur memiliki petugas yang bertanggung jawab dalam kebersihan sehingga kebersihan toko terkontrol dengan baik. Tempat yang nyaman dan bersih membuat pelanggan tertarik untuk selalu mengunjungi Ramayana Tajur.

h. Pembuatan Membercard mudah dan gratis

Berbeda dengan ritel lainnya di Ramayana pelanggan dapat membuat membercard dengan mudah hanya dengan kartu identitas saja dan gratis tidak dipungut biaya. tidak membutuhkan waktu lama dari pembuatan membercard sudah dapat langsung digunakan.

Kemudahan pembuatan membercard ini menjadi daya tarik pembeli untuk membuat membercard dan menjadi pelanggan setia Ramayana.

4.5.2. Kelemahan (*Weakness*)

a. Kualitas SDM

Ramayana Tajur Bogor perlu meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya. Karena adanya penambahan beban kerja akibat adanya pengurangan karyawan.

b. Promosi di Media sosial

Promosi di media sosial menjadi kemudahan bagi industri ritel untuk mempromosikan produknya. Ramayana Tajur belum maksimal dalam memanfaatkan media sosial sebagai alat promosi.

c. Variasi Produk

Variasi produk yang disediakan di Ramayana Tajur Bogor kurang lengkap. Karena variasi produk memengaruhi pembelian pelanggan.

d. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi faktor yang cukup penting. Ramayana Tajur Bogor masih sering menerima keluhan pelanggan yang merasa kurang puas setelah berbelanja. Kepuasan pelanggan mempengaruhi penjualan sudah seharusnya Ramayana Tajur mementingkan kepuasan pelanggan.

e. Kelengkapan Fasilitas

Fasilitas yang lengkap menjadi daya tarik pelanggan untuk mengunjungi pusat perbelanjaan. Fasilitas di Ramayana Tajur Bogor belum cukup lengkap, karena belum dilengkapi adanya ATM centre, dan kurangnya tenant kuliner.

4.5.3. Peluang

a. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat.

Dengan pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat menjadikan peluang bagi perusahaan maka akan semakin banyak penduduk yang akan memenuhi kebutuhan

hariannya baik berupa kebutuhan pokok maupun kebutuhan fashion. Serta semakin banyak penduduk yang akan mengunjungi Ramayana Tajur Bogor sebagai tempat berkumpul bersama.

b. Dukungan Pemerintah

Adanya kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan pada industri ritel, mempengaruhi meningkatnya peluang industri ritel di Indonesia.

c. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi sangat cepat dan mempermudah dalam berbagi aspek terutama dalam proses transaksi dan pengolahan data. Proses transaksi yang lebih cepat dan pengolahan data yang sudah canggih dapat membantu store manager dalam pengambilan keputusan.

d. Budaya membeli baju lebaran

Tradisi membeli baju lebaran sudah melekat di Indonesia. Sebagian besar penduduk kota Bogor adalah muslim sehingga pada momen ini ritel akan mengalami peningkatan penjualan dan akan berkali kali lipat dari omset biasanya.

e. Industri Ritel yang terus berkembang

Industri Ritel yang terus mengalami perkembangan ke arah yang lebih baik. Hingga kini industri ritel terus tumbuh dan berkembang di Indonesia. Industri ini memberikan kontribusi besar pada perekonomian nasional.

f. Gaya hidup masyarakat

Perubahan gaya hidup masyarakat sangat berpengaruh dalam industri ritel karena semakin meningkatnya gaya hidup masyarakat perlu fashion dan tempat yang tepat untuk gaya hidup modern.

4.5.4. Ancaman

a. Inflasi

inflasi berdampak pada harga yang ditawarkan semakin tinggi sehingga inflasi mampu menurunkan daya beli masyarakat.

b. Barang Substitusi

Barang substitusi adalah barang yang dapat digantikan oleh barang lainnya sehingga masyarakat tidak hanya membeli produk yang ada di Ramayana Tajur Bogor karena dapat dihindarkan oleh produk lainnya yang tidak dijual di Ramayana.

c. Pendatang baru sejenis

Semakin banyaknya pendatang baru serupa mengakibatkan meningkatnya persaingan antar ritel.

d. Tuntutan pelanggan

Tingginya tuntutan pelanggan mengakibatkan ritel harus berusaha untuk terus menyesuaikan dengan permintaan pelanggan.

e. Situasi pandemi yang belum sepenuhnya usai

Ancaman pandemi Covid-19 masih menghantui meskipun sudah adanya pelonggaran. Hingga kini virus covid-19 terus bermutasi dan dapat menjadi ancaman baru bagi masyarakat.

4.6. Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Analisis Matriks IFE dan EFE dilakukan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Ramayana Tajur Bogor, melalui bobot dan rating yang diberikan oleh responden.

4.6.1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor faktor internal usaha yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dianggap penting. Matriks IFE disusun

berdasarkan hasil identifikasi dari lingkungan internal Ramayana Tajur Bogor. Hasil identifikasi ini menghasilkan 13 faktor kunci internal yang terdiri dari 8 kekuatan dan 5 kelemahan. Pemberian bobot dan rating dilakukan oleh 7 responden, Berikut ini tersaji hasil identifikasi.

Tabel 4.2. Matriks IFE

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
A	Lokasi Strategis	0.06	4	0.20
B	Produk Berkualitas	0.08	3	0.28
C	Produk selalu mengikuti trend	0.08	3	0.26
D	Area parkir yang luas	0.05	4	0.19
E	Harga Terjangkau	0.09	4	0.33
F	Potongan harga	0.09	4	0.37
G	Tempat nyaman dan bersih	0.06	3	0.22
H	Pembuatan membercard mudah dan gratis	0.07	4	0.26
Kelemahan				
I	Kualitas SDM	0.09	2	0.16
J	Promosi di media sosial	0.07	1	0.10
K	Variasi produk	0.08	1	0.11
L	Kepuasan pelanggan	0.09	2	0.14
M	Kelengkapan Fasilitas	0.08	1	0.09
	Total	1	36	2.71

Sumber: Hasil Penelitian, 2022 (Data diolah)

Analisis Matriks IFE pada Ramayan tajur Bogor diperoleh dari hasil identifikasi faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan tabel pada matriks IFE di atas, diperoleh nilai sebesar 2,71 yang merupakan jumlah hasil perkalian bobot dengan rating. Nilai 2,71 mengindikasikan bahwa Ramayana Tajur Bogor memiliki faktor-faktor internal yang cukup kuat karena jumlah nilainya di atas rata rata. Tingkat kepentingan untuk kondisi internal adalah harga yang terjangkau dan potongan harga dengan bobot 0.09.berdasarkan rating kekuatan utama yang dimiliki Ramayana Tajur Bogor yaitu Produk berkualitas, produk selalu mengikuti trend, Harga terjangkau, potongan harga dan pembuatan membercard yang mudah dan gratis. Adapun kelemahan utama yang dimiliki Ramayana Tajur Bogor adalah promosi di media sosial, variasi produk dan kelengkapan fasilitas.

4.6.2 Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman. Matriks EFE disusun berdasarkan hasil identifikasi dari lingkungan eksternal Ramayana Tajur Bogor. Hasil identifikasi ini menghasilkan 11 faktor kunci eksternal yang terdiri dari 6 peluang dan 5 ancaman. Pemberian bobot dan rating dilakukan oleh 7 responden, didapatkan hasil identifikasi tersaji dalam tabel 4.3 sebagai berikut

Tabel 4.3. Matriks EFE

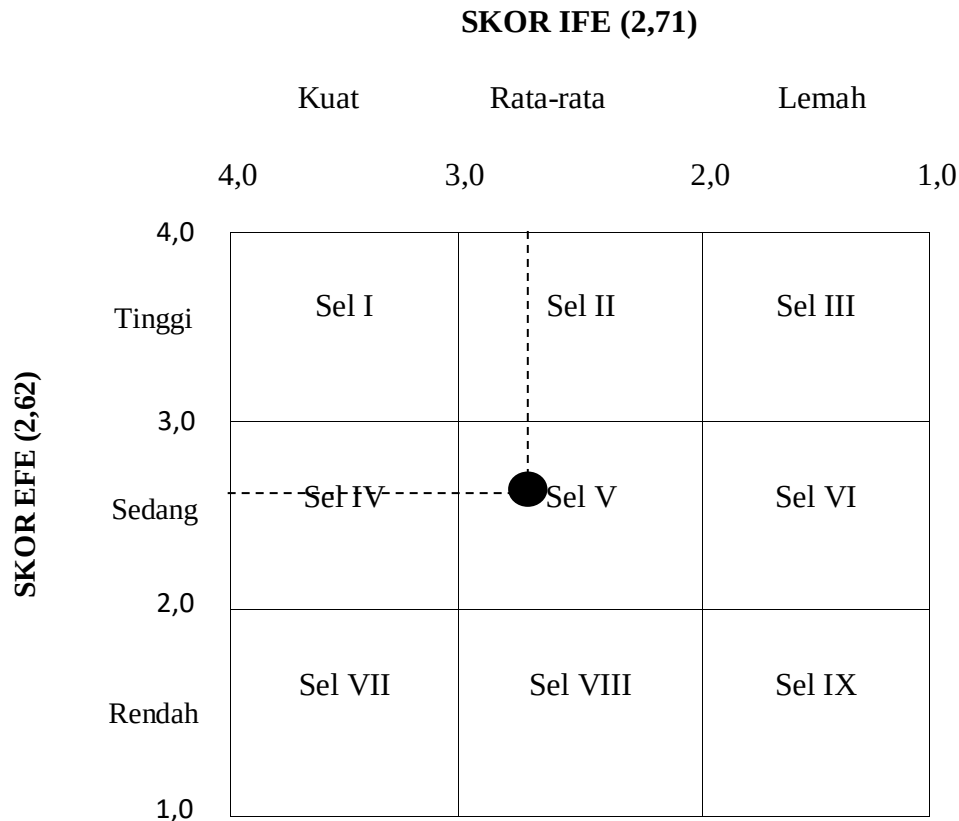
No	Faktor Strategi Eksternal	Rating	Bobot	Skor
Peluang				
A	Peningkatan jumlah penduduk	3	0.07	0.24
B	Dukungan pemerintah	3	0.08	0.24
C	Perkembangan teknologi	3	0.10	0.35
D	Budaya membeli baju lebaran	3	0.12	0.36
E	Industri Ritel yang terus berkembang	3	0.10	0.33
F	Gaya hidup masyarakat	4	0.10	0.35
Ancaman				
G	Inflasi	2	0.09	0.19
H	Barang substitusi	2	0.07	0.13
I	Pendatang baru sejenis	1	0.09	0.11
J	Tuntutan pelanggan	2	0.09	0.15
K	Situasi pandemi yang belum sepenuhnya usai	2	0.09	0.17
Total		28	1.00	2.62

Sumber : Hasil Penelitian (2022)

Analisis Matriks EFE pada Ramayana Tajur Bogor diperoleh dari hasil identifikasi faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Berdasarkan tabel matriks EFE di atas, diperoleh nilai sebesar 2,62 yang merupakan jumlah hasil perkalian bobot dengan rating. Nilai 2,62 merupakan nilai di atas rata-rata yang mengindikasikan bahwa Ramayana Tajur Bogor merespon cukup baik terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi. Faktor eksternal yang paling direspon Ramayana Tajur Bogor adalah budaya membeli baju lebaran, perkembangan teknologi dan perubahan gaya hidup masyarakat.

4.7. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Berdasarkan data dari hasil analisis IFE dan EFE selanjutnya diinput ke matriks Internal-Eksternal (IE) guna memperoleh alternatif strategi yang dihasilkan ke dalam strategi utama.



Gambar 4.4. Matriks IE Ramayana Tajur Bogor

Sumber: Hasil Penelitian (2022)

Berdasarkan gambar 4.4 hasil dari Matriks IFE 2,71 dan hasil Matriks EFE 2,63 yang menunjukkan bahwa posisi internal dan eksternal Ramayana Tajur Bogor berada pada sel V yang digambarkan sebagai “Hold” and “Maintain” yang artinya mempertahankan dan memelihara. Alternatif strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

a. Penetrasi Pasar

Berupaya untuk meningkatkan atau mempertahankan pangsa pasar produk yang sudah ada dipasar sebelumnya. Hal ini dapat dicapai oleh kombinasi strategi harga yang kompetitif iklan yang makin efektif dan variatif sesuai target pasar dan promosi penjualan.

b. Pengembangan produk

Pada dasarnya adalah upaya perusahaan untuk senantiasa menciptakan produk produk baru, serta memperbaiki atau memodifikasi produk lamanya agar dapat selalu memenuhi tuntutan pasar dan selera konsumen. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan yang besar.

4.8. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan untuk pengembangan empat jenis strategi yaitu strategi SO, (Kekuatan peluang), Strategi WO (Kelemahan Peluang), strategi ST (Kekuatan, Ancaman). Selanjutnya Matriks SWOT ini menghasilkan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Ramayana Tajur Bogor yang tersaji pada Gambar 4.5 berikut.

IFE EFE	Kekuatan (<i>Strength</i>) 1. Lokasi strategis 2. Produk Berkualitas 3. Produk selalu mengikuti trend 3. Area parkir yang luas 4. Harga Terjangkau 5. Potongan harga 6. Tempat nyaman dan bersih 7. Pembuatan membercard mudah dan gratis	Kelemahan (<i>Weakness</i>) 1. Kualitas SDM 2. Promosi di media sosial 3. Variasi produk 4. Kepuasan pelanggan 5. Kelengkapan Fasilitas
	Peluang (<i>Opportunity</i>): 1. Peningkatan jumlah penduduk 2. Dukungan pemerintah 3. Perkembangan teknologi	S-O Mempertahankan kekuatan yang dimiliki serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif (S1-7,O1,O4,O6) W-O Menggiatkan promosi di media sosial dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.(W1,O3)

4. Budaya membeli baju lebaran 5. Industri Ritel yang terus berkembang 6. Gaya hidup masyarakat		
Ancaman (<i>Treaths</i>): 1. Inflasi 2. Barang substitusi 3. Pendetang baru sejenis 4. Tuntutan pelanggan 5. Situasi pandemi yang belum sepenuhnya usai	S-T Meningkatkan kontrol atas kekuatan yang dimiliki dalam menghadapi pesaing agar pelanggan tetap bertahan (S6, S7, T3,T4,)	W-T Melakukan pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas karyawan. (W1,T3,T4)

Gambar 4.5 Matriks SWOT pada Ramayana Tajur Bogor

Sumber : Hasil Penelitian (2022)

Berdasarkan Gambar 4.5. diperoleh kombinasi strategisebagai berikut

1. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*) yaitu strategi SO adalah jenis strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Berdasarkan strategi ini Ramayana Tajur Bogor memanfaatkan budaya membeli baju lebaran dan meningkatnya gaya hidup masyarakat. Dengan mempertahankan dan mengelola kekuatan yang ada seperti harga yang terjangkau, produk yang berkualitas dan adanya potongan harga serta produk yang selalu mengikuti trend. Kemudian perlu memperluas cakupan pasar dengan produk yang variatif. Alternatif strategi S-O yang dapat diterapkan adalah : **Mempertahankan kekuatan yang dimiliki serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif .**

2. Stratrgi S-T (*Strengths-Threats*) Strategi ST adalah jenis strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman yang muncul. Dalam menghadapi ancaman khususnya barang substitusi, inflasi, pendatang baru sejenis, tuntutan pelanggan seta situasi pandemi yang belum sepenuhnya usai.yang dapat menghambat berjalannya usaha sehingga perusahaan perlu meningkatkan kontrol atas

pesaing untuk menghadapi pendatang baru sejenis sehingga pelanggan tetap bertahan. Alternatif strategi S-T yang dapat diterapkan adalah: **Meningkatkan kontrol atas kekuatan yang dimiliki dalam menghadapi pesaing agar pelanggan tetap bertahan**

3. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*) Strategi WO adalah jenis strategi dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada untuk mengatasi atau meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Dalam strategi ini memanfaatkan perkembangan teknologi untuk promosi. Hingga kini pengguna media sosial terus meningkat. Promosi melalui media sosial lebih mudah dan lebih efektif. Ramayana Tajur Bogor perlu untuk menggiatkan lagi promosi melalui media sosial seperti Whats app, Instagram, Facebook, Tiktok dan masih banyak lagi. Alternatif strategi yang dapat diterapkan Ramayana Tajur Bogor adalah: **Menggiatkan promosi di media sosial dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.**

4. Strategi W-T (*Weakness-Threats*) yaitu jenis strategi bertahan dengan meminimalisasi kekurangan internal guna menghindari berbagai ancaman yang muncul, perlu adanya peningkatan kualitas tenaga kerja dengan pelatihan, diharapkan pelatihan tenaga kerja mampu untuk meningkatkan produktivitas sehingga meningkatkan penjualan. Alternatif strategi yang dapat diterapkan Ramayana Tajur adalah : **Melakukan pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas karyawan.**

4.9. Analisis tahap keputusan QSPM

QSPM yaitu alat penentuan prioritas bagi strategi dengan tahapan melakukan pembobotan untuk masing masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot matriks IFE dan EFE). Selanjutnya Menentukan nilai daya tarik (*Attractive Score-TAS*) dalam mengetahui total daya tarik (*Total Attractive Score-Tas*) yang diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractive scores*. Nilai TAS yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi terbaik untuk diprioritaskan.

Setelah dilakukan pencocokan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT dapat disimpulkan bahwa alternatif strategi yang dihasilkan adalah :

1. Mempertahankan kekuatan yang dimiliki serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif.

2. Meningkatkan kontrol atas kekuatan yang dimiliki dalam menghadapi pesaing agar pelanggan tetap bertahan.
3. Menggiatkan promosi di media sosial dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.
4. Melakukan pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas karyawan.
5. Penetrasi Pasar
6. Pengembangan produk
7. Pengembangan pasar
8. Integrasi kedepan

Melalui tahap pencocokan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT, maka tahap akhir dari analisis perumusan formulasi strategi adalah pemilihan strategi yang terbaik untuk digunakan Ramayana Tajur Bogor. Pada matriks QSP strategi yang memiliki nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) atau jumlah keseluruhan daya tarik total paling tinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut paling menarik dibandingkan dengan strategi lainnya. Berdasarkan analisis matriks QSP, diperoleh prioritas strategi dari yang tertinggi hingga terendah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Matriks QSP Ramayana Tajur Bogor

Alternatif Strategi		STAS	Peringkat
A	Mempertahankan kekuatan yang dimiliki serta memperluas cakupan pasar dengan produk variatif.	6.21	IV
B	Meningkatkan kontrol atas kekuatan yang dimiliki dalam menghadapi pesaing agar pelanggan tetap bertahan.	5.99	VII
C	Menggiatkan promosi di media sosial dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.	6.66	II
D	Melakukan pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas karyawan	6.50	III
E	Penetrasi Pasar	6.72	I

F	Pengembangan produk	6.14	V
G	Pengembangan pasar	5.58	VIII
H	Integrasi kedepan	6.01	VI

Sumber : Hasil Penelitian, 2022 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil Analisis Matriks QSP, dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan saat ini adalah dengan Penetrasi Pasar (TAS=6.72) Seperti sudah dijelaskan sebelumnya faktor kekuatan perusahaan yang dimiliki, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis faktor internal dan eksternal yang memposisikan perusahaan pada kuadran V yaitu Hold and Maintain atau mempertahankan dan mengelola. Sedangkan strategi TAS terendah yaitu dengan total (TAS=5.58) pengembangan pasar.