

TUGAS AKHIR
ANALISIS STRATEGI BERSAING DENGAN PERSPEKTIF *VALUE*
CHAIN* MENGGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX (QSPM)
(Studi Kasus Pamella Swalayan Yogyakarta)

Diajukan kepada Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan
Kalijaga Yogyakarta Untuk Memenuhi sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar
Sarjana Strata I Teknik Industri (S.T.)



Diajukan Oleh:
Cici Finansia
12660018

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

2016



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Tugas Akhir

Lamp : -

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Cici Finansia

NIM : 12660018

Judul Skripsi : Analisis Strategi Bersaing dengan Perspektif *Value Chain* Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus Pamella Swalayan Yogyakarta)

sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Teknik Industri.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 13 Juni 2016

Pembimbing

Siti Husna Ainu Syukri, M.T.

NIP. 19761127 200604 2 001

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.02/D.ST/PP.01.1/2207/2016

Skrripsi/Tugas Akhir dengan judul : Analisis Strategi Bersaing dengan Perspektif *Value Chain*
Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix*
(QSPM) (Studi Kasus Pamella Swalayan Yogyakarta)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Cici Finansia

NIM : 12660018

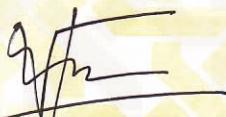
Telah dimunaqasyahkan pada : 20 Juni 2016

Nilai Munaqasyah : A

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang



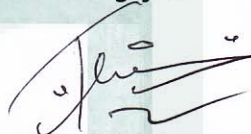
Siti Husna Ainu Syukri, M.T.
NIP.19761127 200604 2 001

Penguji I



Dwi Agustina Kurniawati, S.T, M.Eng.
NIP.19790806 200604 2 001

Penguji II



Trio Yonathan Teja Kusuma, M.T.
NIP.19890715 201503 1 007

Yogyakarta, 22 Juni 2016

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Sains dan Teknologi

Dekan



Dr. Maizet Said Nahdi, M.Si.

NIP. 19550427 198403 2 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cici Finansia

NIM : 12660018

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Sains dan Teknologi

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sejujurnya bahwa skripsi saya yang berjudul: **“ANALISIS STRATEGI BERSAING DENGAN PERSPEKTIF *VALUE CHAIN* MENGGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM) (Studi Kasus Pamella Swalayan Yogyakarta)”** Adalah asli dari penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi hasil karya orang lain, kecuali bagian tertentu yang saya ambil sebagai bahan acuan. Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 09 Juni 2016

Yang menyatakan



Cici Finansia
NIM. 12660018

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

Orangtua tercinta yang bekerja keras dan berdoa
demi kesuksesan anaknya di perantauan

*Yoga terkasih bersama mimpi baru yang Kita
ciptakan untuk diwujudkan*

Almamater prodi Teknik Industri UIN Sunan

Kalijaga Yogyakarta

Motto

“Hope Is Not Strategy”

“The essence of strategy is choosing what not to do” – Michael Porter

“Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat”
(Sun Tzu)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga diberikan kemudahan dan kelancaran dalam penyusunan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Bersaing dengan Perspektif *Value Chain* Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* (Studi Kasus Pamela Swalayan Yogyakarta)”. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabat dan para pengikutnya seluruh umat Islam hingga akhir zaman.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Program Studi Teknik Industri. Dengan bantuan, bimbingan, motivasi dan doa dari berbagai pihak, maka penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak baik yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu terwujudnya skripsi ini. Ucapan terimakasih ini penulis tujukan terutama kepada:

1. Ibu Dr. Maizer Said Nahdi, M.SI, selaku Dekan Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Kifayah Amar, S.T., M.Sc., Ph.D, selaku Kepala Program Studi Teknik Industri UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Arya Wirabhuna, M.SC, selaku Penasehat Akademik yang selalu memberi pengarahan.

4. Ibu Siti Husna Ainu Syukri S.T., M.T, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan ilmu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak/Ibu Dosen dan Staf Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas ilmu, bimbingan dan pelayanan selama perkuliahan.
6. Bapak Wildan, Bapak Perdana dan Bapak Suryo selaku responden dari Pamela Swalayan yang selalu memberikan informasi terkait penelitian.
7. Orangtua tersayang yang dengan sabar mendidik dan selalu memberikan yang terbaik. Terimakasih atas doa, kerja keras, dan motivasinya yang selalu dapat memberikan kekuatan dan ketenangan dalam keadaan apapun.
8. Kesempatan yang mempertemukanku dengan Yoga Isnaini Nugroho sehingga dapat mengisi hari dan hati dengan lebih berwarna dan bermakna. Terimakasih waktu, tenaga, dan motivasinya selama ini demi menggapai tujuan Kita bersama.
9. Adek tercinta Laras Ayu Ningsih dan keluarga besar yang memberikan dukungan motivasi dan doa untuk dapat meraih kelulusan.
10. Teman-temanku di kosan Beirut, Gati, Ika, Bundo, Rovik, Mbak Ai, Eka, Ageng dan semuanya yang memberikan motivasi, semangat, keceriaan, hiburan, dan bantuannya selama ini. Terimakasih atas momen yang tak terlupakan bersama kalian.
11. Teman-temanku Nadia, Noni, Grita, Munga, Hana, Vindy, Ayu, Atikah, Masruroh, Rima dan semua teman-teman angkatan 2012 yang selalu

memberikan motivasi, semangat, dan bantuannya selama ini. Sukses selalu Teknik Industri 2012.

12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga penyusunan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan ilmunya dapat dikembangkan lebih luas lagi.

Yogyakarta, 14 Juni 2016

Penulis

Cici Finansia
NIM: 12660018

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Posisi Penelitian.....	8

2.2 Manajemen Strategis	15
2.3 Konsep Strategi	17
2.4 Strategi Bersaing	19
2.5 Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	20
2.6 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	27
2.7 Analisis Faktor Eksternal	31
2.7.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal (<i>EFE Matrix</i>).....	33
2.8 Analisis Faktor Internal	34
2.8.1 Matriks Faktor Strategi Internal (<i>IFE Matrix</i>)	34
2.9 Analisis Strategi.....	36
2.9.1 Analisis SWOT	36
2.9.2 Matriks Internal-Eksternal (<i>IE Matrix</i>)	39
2.9.3 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	41

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian	43
3.2 Jenis Data.....	43
3.3 Metode Pengumpulan Data	45
3.4 Metode Analisis Data	47
3.5 Kerangka Alur Penelitian	50

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Faktor Internal dan Eksternal pada Aktivitas <i>Value Chain</i>	51
4.2 Hasil Penelitian.....	69
4.2.1 Tahap Input	70

A. Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	71
B. Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	74
4.2.2 Tahap Penyesuaian.....	77
A. Matriks SWOT Perusahaan	78
B. Matriks IE (<i>Internal-External</i>) Perusahaan	95
4.2.3 Tahap Keputusan.....	97
A. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	97
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	104
5.2 Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Posisi Penelitian	13
Tabel 2.2 Perbandingan Prioritas	29
Tabel 4.1 Aktivitas Faktor Internal Pamella Swalayan.....	51
Tabel 4.2 Aktivitas Faktor Eksternal Pamella Swalayan	53
Tabel 4.3 Matriks IFE	72
Tabel 4.4 Matriks EFE	75
Tabel 4.5 Matriks SWOT Perusahaan.....	79
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan QSPM Strategi Perusahaan	99
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan QSPM Strategi Perusahaan (Lanjutan)	99
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan QSPM Strategi Perusahaan (Lanjutan)	100
Tabel 4.9 Hasil Perhitungan QSPM Strategi Perusahaan (Lanjutan)	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Aktivitas-aktivitas dalam Kerangka Rantai Nilai.....	22
Gambar 2.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan	32
Gambar 2.3 Kekuatan-kekuatan yang Membentuk Persaingan Industri.....	33
Gambar 2.4 Diagram Matriks SWOT	38
Gambar 2.5 Matriks IE.....	40
Gambar 3.1 Kerangka Alur Penelitian	50
Gambar 4.1 Matriks IE Perusahaan	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Wawancara untuk Mengetahui Aktivitas Faktor Eksternal dan Internal Pamella Swalayan	1
Lampiran B. Kuesioner Skala Perbandingan Berpasangan: untuk Menentukan Derajat Kepentingan dari Faktor Internal (IFE) dan Faktor Eksternal (EFE)	2
Lampiran C. Kuesioner Pemberian <i>Rating</i> untuk Matriks IFE dan EFE	18
Lampiran D. Pembobotan Matriks IFE Menggunakan <i>Expert Choice 2000</i>	21
Lampiran E. Pembobotan Matriks EFE Menggunakan <i>Expert Choice 2000</i>	33
Lampiran F. Hasil Perhitungan Bobot AHP	45
Lampiran G. Hasil Perhitungan <i>Rating</i>	49
Lampiran H. Kuesioner QSPM	52
Lampiran I. Total Pembobotan Masing-masing Aktivitas <i>Value Chain</i>	56
Lampiran J. Penilaian (<i>Rating</i>) QSPM	57
Lampiran K. Struktur Organisasi Pamella Swalayan	61
Lampiran L. Gambaran Umum Pamella Swalayan	64

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DENGAN PERSPEKTIF VALUE
CHAIN MENGGUNAKAN METODE QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX (QSPM)
(Studi Kasus Pamela Swalayan Yogyakarta)**

**Cici Finansia
12660018**

Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

ABSTRAK

Pamela Swalayan merupakan salah satu ritel modern yang hadir dengan format swalayan yang mengembangkan diri di beberapa wilayah di Yogyakarta dengan membawa visi dan misi organisasi yang islami. Dalam menanggapi persaingan antar peritel yang semakin ketat Pamela Swalayan perlu menyusun strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan. Oleh karena itu, skripsi ini bertujuan untuk merumuskan strategi bersaing Pamela Swalayan dalam menghadapi persaingan bisnis ritel.

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal disepanjang aktivitas *value chain* perusahaan. Perumusan strategi bersaing ini menggunakan dua alat bantu yaitu matriks SWOT dan matriks IE. Kemudian hasil yang diperoleh dari perumusan strategi dibandingkan dan dievaluasi dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pada penelitian ini pembobotan dilakukan menggunakan metode AHP dengan bantuan perangkat lunak *Expert choice 2000*.

Hasil akhir dari penelitian ini berupa prioritas strategi yang sesuai dengan kondisi Pamela Swalayan yaitu pengembangan program loyalitas pelanggan dalam suatu manajemen hubungan pelanggan. Total skor yang diperoleh untuk strategi tersebut adalah 6.997.

Kata kunci: Matriks IE, SWOT, QSPM, Ritel.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis ritel di Indonesia dirasa cukup pesat belakangan ini, terutama untuk ritel modern dalam tiap variasi jenisnya. Perkembangan usaha ritel ini didasari oleh beberapa faktor pendukung yaitu cukup terbukanya peluang pasar, meningkatnya usaha manufaktur yang akan memasok produknya kepada peritel, dan upaya pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi berbasis bisnis ritel. Peritel besar, terutama perusahaan asing yang semakin gencar melakukan ekspansi bisnisnya di Indonesia. Dampaknya adalah peritel modern kecil dan peritel tradisional berada pada posisi yang tidak menguntungkan.

Pertumbuhan yang cepat dari bisnis ritel ini sejalan dengan perubahan baik dari sisi jumlah, konsep, ukuran, sistem dan pengelolaan. Disatu sisi para pebisnis ritel ingin menambah tingkat keuntungannya, namun dalam lokasi yang sama akan dihadapkan pada potensi pasar yang relatif tetap. Oleh karena itu dibutuhkan strategi kompetitif yang benar bagi tiap pelaku bisnis ritel agar bisa bertahan hidup dan memperoleh keuntungan, sehingga tujuan bisnisnya akan tercapai.

Bisnis ritel dapat dipahami sebagai seperangkat aktivitas-aktivitas bisnis dengan melakukan penambahan nilai terhadap produk-produk dan layanan penjualan kepada konsumen untuk dikonsumsi perseorangan maupun

keluarga (Utami, 2010). Diperlukan manajemen ritel untuk mengelola bisnis ritel, dimana didalamnya juga termasuk pengelolaan yang terkait dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, dan operasional bisnis ritel.

Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) memperkirakan pertumbuhan industri ritel pada tahun 2015 tumbuh sebesar 12% atau sekitar Rp. 168,16 triliun. Pertumbuhan tersebut dipicu atas perkembangan perekonomian Indonesia yang cukup baik, juga meningkatnya jumlah penduduk kelas menengah yang akan menjadi katalis terhadap peningkatan bisnis ritel, serta gaya hidup masyarakat yang menyukai produk-produk baru. Hingga Desember 2015 jumlah gerai ritel anggota Aprindo sekitar 26 ribu. Ramainya industri ritel Indonesia ditandai dengan menjamurnya gerai-gerai baru milik pengecer asing seperti Makro (Belanda), Carrefour (Perancis), dan Giant (Malaysia), yang tersebar di beberapa kota besar di Indonesia.

Menanggapi persaingan antar peritel yang semakin ketat, maka diperlukan penyusunan strategi yang tepat, agar dapat memenangkan persaingan. Dimulai dari mengidentifikasi lingkungan bisnis yang dimiliki peritel yaitu lingkungan internal dan eksternal perusahaan (IFE dan EFE). Matriks IFE mampu meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama Pamela Swalayan di sepanjang aktivitas *value chain*, sedangkan dengan matriks EFE maka faktor-faktor eksternal seperti ekonomi, politik, social, teknologi dan kondisi persaingan dapat dievaluasi. Perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan ketika kekuatan perusahaan

melebihi kelemahan yang dimiliki, serta mampu merebut peluang yang ada dengan meminimasi ancaman.

Salah satu perusahaan ritel di Jogja yang sedang mengembangkan diri untuk menjawab persaingan pada sektor industri ritel ini adalah Pamela Swalayan. Pamela Swalayan merupakan ritel yang hanya dapat ditemukan di wilayah Yogyakarta. Hingga sekarang, Pamela memiliki 7 cabang yang tersebar di Yogyakarta. Strategi yang Pamela lakukan tertuang kedalam visi dan misi perusahaan, yaitu mensejahterakan masyarakat dengan mengambil keuntungan yang sedikit pada penjualannya. Dalam menjawab pertanyaan seberapa berhasilnya strategi Pamela Swalayan saat ini, bagaimana kondisi perusahaan dibanding dengan pesaingnya, atau apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan Pamela Swalayan saat ini, maka dilakukan serangkaian analisis strategi. Setelah mengetahui posisi perusahaan dilihat dari lingkungan internal maupun eksternalnya (IE), kemudian dilakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) guna membentuk suatu pilihan strategis. Adanya faktor internal dan eksternal dengan sisi positif (*strength* dan *opportunity*) dan negatifnya (*weakness* dan *threat*) maka menjadikan analisis SWOT sebagai sebuah instrumen yang cukup lengkap dan menyeluruh. metode SWOT ini Untuk membantu analisis SWOT, peneliti menggunakan pendekatan rantai nilai (*value chain*) yang memandang perusahaan sebagai suatu “rantai” atau urutan proses dari aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai bagi pelangganya. Analisis *value chain* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi posisi perusahaan dan menganalisis

aktivitas-aktivitas yang ada dalam rantai nilai serta mengurangi atau mengeliminasi aktivitas yang tidak menciptakan nilai tambah pada produk atau jasa. Jadi, pada tugas akhir ini, penetapan analisis internal dan eksternal dilakukan dengan memecah aktivitas-aktivitas bernilai pada bisnis ritel Pamella Swalayan, yang memungkinkan dilakukakannya evaluasi yang terperinci. Kemudian dapat diperoleh prioritas strategi yang paling sesuai bagi Pamella Swalayan dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Metode ini cocok digunakan untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, dikarenakan metode ini memperhitungkan adanya kesesuaian antara faktor internal-eksternal yang dimiliki Pamella Swalayan dengan beberapa pilihan alternatif strategi yang diperoleh pada analisis SWOT. Diharapkan Pamella Swalayan mampu bersaing di rumah sendiri dan tidak terpengaruh oleh ekspansi peritel lainnya.

1.2 Perumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka peneliti melihat permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini yaitu, “Bagaimana strategi yang dapat diterapkan Pamella Swalayan dalam menghadapi persaingan bisnis ritel berdasarkan perspektif *value chain* dengan menggunakan metode QSPM?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Mengetahui nilai reaksi Pamela Swalayan terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternalnya dengan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE.
2. Menganalisis strategi Pamela Swalayan dengan menggunakan IE Matriks dan SWOT.
3. Menentukan strategi mana yang terbaik bagi Pamela Swalayan menggunakan metode QSPM.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam mencapai tujuan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui aktivitas-aktivitas yang bernilai (*value chain*) dari Pamela Swalayan.
2. Mengetahui apa saja faktor internal dan eksternal yang dimiliki Pamela Swalayan sepanjang aktivitas *value chain*.
3. Dapat memberikan gambaran tentang posisi Pamela Swalayan dalam menjalankan strategi perusahaannya.
4. Memberikan masukan berupa strategi kompetitif Pamela Swalayan sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.

1.5 Batasan Masalah

Ruang lingkup pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya meneliti strategi bersaing dengan menggunakan aktivitas-aktivitas dalam *value chain*.
2. Kuesioner diberikan kepada responden yang mengetahui informasi tentang kondisi perusahaan dan berperan dalam merumuskan strategi perusahaan yaitu; Kepala Cabang Pamella Satu, Kepala Cabang Pamella Empat, dan Kepala Cabang Pamella Delapan. Ketiga responden tersebut dipilih karena memiliki kesamaan atas pemasok atau distributor, sehingga program yang dijalankan dan harga yang ditawarkan perusahaan cenderung seragam.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir ini disusun dalam lima bab yang saling berkaitan dengan uraian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan berisi mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat yang didapat bagi perusahaan mengenai penelitian yang dilakukan, batasan-batasan dan asumsi-asumsi dalam penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab kajian pustaka, berisi mengenai penelitian-penelitian terdahulu dengan tema sejenis sebagai pembandingan serta berisi

mengenai teori yang dapat menunjang dalam pelaksanaan penelitian seperti: manajemen strategis, konsep strategi, strategi bersaing, lingkungan eksternal, lingkungan internal, dan perumusan strategi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab metodologi penelitian menjelaskan mengenai objek penelitian serta data-data dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian serta berisi langkah-langkah dalam pelaksanaan penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab analisis dan pembahasan berisi tentang hasil prioritas strategi dengan melalui tiga tahap yaitu tahap input (Matriks IFE dan EFE), tahap penyesuaian (SWOT dan Matriks IE), dan tahap keputusan (QSPM). Sebelumnya diidentifikasi terlebih dahulu faktor internal dan faktor eksternal disepanjang aktivitas *value chain* perusahaan.

BAB V PENUTUP

Bab penutup terdiri dari kesimpulan atas hasil yang diperoleh pada tiap tahap formulasi strategi yaitu tahap input, penyesuaian, dan keputusan. Selain itu bab ini juga berisi saran bagi peneliti selanjutnya dan bagi perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan perolehan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap perumusan strategi Pamela Swalayan dalam menanggapi persaingan industri ritel, maka diperoleh suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan internal dengan matriks IFE dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal perusahaan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan disepanjang aktivitas *value chain* perusahaan. Setelah diidentifikasi kemudian dilakukan pembobotan dan pemberian *rating* untuk mendapatkan total skor matriks IFE. Berdasarkan hasil penelitian, total skor matriks IFE untuk Pamela Swalayan adalah 2.95. Total skor tersebut menunjukkan bahwa Pamela Swalayan menanggapi atau bereaksi terhadap faktor internalnya dengan cukup baik. Sedangkan analisis lingkungan eksternal dengan matriks EFE dilakukan dengan mengidentifikasi faktor eksternal perusahaan berupa peluang dan ancaman disepanjang aktivitas *value chain* perusahaan. Dengan langkah pengerjaan yang sama dengan matriks IFE, maka didapatkan total skor matriks EFE untuk Pamela Swalayan sebesar 3,04. Total skor tersebut mengindikasikan bahwa Pamela Swalayan menanggapi dan bereaksi dengan baik terhadap faktor eksternalnya.

2. Berdasarkan perolehan matriks IFE dan matriks EFE maka selanjutnya disusun kedalam matriks IE. Total skor matriks IFE sebesar 2.95 dan total skor matriks EFE sebesar 3.04 menunjukkan Pamela Swalayan berada pada posisi kuadran II yang digambarkan sebagai *grow and build* (tumbuh dan membangun). Sehingga strategi yang sesuai untuk diterapkan oleh Pamela Swalayan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) serta strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).
3. Setelah dilakukan perumusan strategi menggunakan alat bantu SWOT, maka dipilih strategi alternatif yang paling sesuai dengan kondisi Pamela Swalayan dengan menggunakan metode QSPM. Berdasarkan hasil penilaian QSPM, strategi alternatif dengan total skor tertinggi yaitu pengembangan program loyalitas pelanggan dalam suatu manajemen hubungan pelanggan. Total skor yang diperoleh untuk strategi tersebut adalah 6.997. Ketiga responden memiliki ketertarikan lebih terhadap strategi tersebut karena menganggap bahwa pengembangan program loyalitas pelanggan akan mempengaruhi rencana jangka panjang perusahaan. Berdasarkan skor yang diperoleh untuk masing-masing aktivitas *value chain* atas strategi pengembangan program loyalitas pelanggan, maka aktivitas yang paling mempengaruhi kesesuaian strategi tersebut terhadap perusahaan yaitu logistik keluar dan logistik kedalam.

5.2 Saran

1. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam hal subjektifitas, yaitu sebagian besar penelitian ini dilakukan secara intuitif oleh beberapa kepala cabang Pamella Swalayan, sehingga penelitian ini bergantung pada pengalaman dari responden tersebut meskipun berlandaskan pada data yang objektif. Selain itu penelitian ini muncul atas reaksi dari kondisi pasar yang dinamis. Sehingga apabila terjadi perubahan pasar yang signifikan, maka akan berpengaruh pada alat analisis dan menyebabkan perubahan pada strategi yang akan diberlakukan oleh perusahaan. Demi menghindari unsur subjektif yang berlebihan, maka sebaiknya dilakukan diskusi fokus grup bersama dengan beberapa orang manajer perusahaan yang memiliki pengalaman yang baik di dunia bisnis ritel. Dibalik keterbatasan tersebut, penelitian ini memiliki kelebihan karena perumusan strategi yang dihasilkan dapat diaplikasikan untuk seluruh perusahaan ritel.
2. Bagi penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penambahan alat bantu analisis yang dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Jadi, penelitian tidak hanya dilakukan pada satu perusahaan ritel, melainkan dengan membandingkan beberapa perusahaan ritel di Yogyakarta.

3. Hasil dari penelitian ini sebaiknya dimanfaatkan oleh Pamela Swalayan sebagai langkah untuk menindaklanjuti strategi sampai pada tahap implementasi.



Daftar Pustaka

- Alfred, D. Chandler, Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Firdaus, Farizan. 2011. Perumusan Strategi Bersaing pada Industri Transportasi Trayek Jakarta-Bandung: Studi Kasus PT. Primajasa Perdanarayautama. S-1. Teknik Industri, Universitas Indonesia, Depok.
- Ginting, A. 2006. *Perumusan Strategi Perusahaan PT X Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor*. Jurnal Sistem Teknik Industri. **7(1)**: 1-5.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hitt, Michael A; R. Duane Ireland dan Robert E Hoskisson. 2005. *Strategic Management-Competitiveness and Globalization*. USA: Thomson International Student Edition.
- Mangifera, Liana. 2015. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*) Pada Produk Batik Tulis di Surakarta. S-2. Magister Manajemen, Universitas Surakarta, Surakarta.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Grasindo: Jakarta.
- Ningrum, Lufi Tri W; Wike Agustina P. D; dan Shntia Atica P. 2014. *Perencanaan Strategi Pengembangan Perusahaan Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus KUD DAU Malang, Jawa Timur)*.

- Pearce, John A dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, Thomas L. 1998. *Multicriteria Decision Making the Analytical Hierarchy Process*. British Library Cataloging in Publication Data.
- Saaty, Thomas L. 2001. *Fundamental of Decision Making and Priority Theory*. Pennsylvania: RWS.
- Setyorini, Hany; Mas'ud Effendi dan Imam Santoso. 2014. *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus Di Restoran Waroeng Steak And Shake Cabang Soekarno Hatta Malang)*.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suyitman; Sutjahjo, S.H; Herison, C dan Muladno. 2009. *Status Keberlanjutan Wilayah Berbasis Peternakan di Kabupaten Situbondo unyuk Pengembangan Kawasan Agropolitan*. Jurnal Agroekonomi. **27**: 165-191.
- Utami, Christina W. 2010. *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern di Indonesia, Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Widarsono, Agus. 2009. *Strategic Value Chain Analysis (Analisis Stratejik Rantai Nilai)*.

Wisdaningrum, Oktavima. 2013. *Analisis Rantai Nilai (Value Chain) dalam Lingkungan Internal Perusahaan*. **1(1)**: 40-48.

Yupitri, E dan Sari, R. L. 2012. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Non Muslim menjadi Nasabah Bank Syariah Mandiri di Medan*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan. **1(1)**: 46-60.

Zumroh, Isti. 2014. *Penggunaan Analisis SWOT dan AHP Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Perusahaan (Studi Kasus: WL Alumunium)*. S-1. Teknik Industri, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.