



## **STRATEGI PEMASARAN GRUP LUWES DI KARESIDENAN SURAKARTA**

**Basuki Nugroho<sup>1)</sup>, Magdalena Nany<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Teknologi Solo, Indonesia

<sup>2)</sup>Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Teknologi Solo, Indonesia

### **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Luwes Grup. Berdasarkan pada hasil analisis SWOT, Luwes Grup memiliki kekuatan (loyalitas pelanggan, citra produk, variasi produk, pelayanan konsumen, lokasi perusahaan) dan peluang (pertumbuhan pasar, perubahan selera konsumen, fluktuasi mata uang asing, brand image produk yang sangat baik, permintaan relatif tinggi) yang besar, sedangkan kelemahan (kemampuan manajerial, pengembangan SDM) dan ancaman (pesaing baru, ukuran pasar) yang rendah. Hal ini berarti Luwes Grup memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif. Berdasarkan pada hasil matrik daya tarik industri, nilai tertimbang bagi variabel internal (loyalitas pelanggan, citra produk, variasi produk, pelayanan konsumen, lokasi perusahaan, kemampuan manajerial, pengembangan SDM, kebijakan harga, saluran distribusi) terletak pada sumbu vertikal tinggi dan nilai tertimbang bagi indikator variabel eksternalnya (pertumbuhan pasar, daya beli konsumen, ukuran pasar, perkembangan teknologi, persaingan harga dan promosi, pesaing baru, perubahan selera konsumen, barometer perekonomian) juga terletak pada sumbu horizontal tinggi, sehingga posisinya tinggi. Dengan menggunakan matriks SWOT dan matrik MDTI, alternatif strategi yang diusulkan yaitu strategi konsentrasi dan strategi perluasan pasar.

**Kata Kunci:** strategi pemasaran, matrik SWOT, matrik Daya Tarik Industri.

### **PENDAHULUAN**

Lingkungan bisnis yang berubah menyebabkan perusahaan terus berusaha untuk mengenali pesaing mereka, membandingkan produk, harga,

saluran distribusi, dan promosi mereka dengan rekan-rekan mereka. Bisnis retail yang meliputi supermarket, *super store*, dan *department store* membutuhkan tampilan produk jasa yang memiliki ciri

---

\*Correspondence Address : [rhargianto@yahoo.co.id](mailto:rhargianto@yahoo.co.id)

DOI : 10.31604/jips.v10i9.2023. 4589-4601

© 2023UM-Tapsel Press

khas dan keunggulannya masing-masing. Sekarang setiap konsumen tidak lagi hanya membeli suatu produk tetapi juga semua aspek jasa/jasa yang melekat pada produk tersebut. Pertumbuhan kesadaran dan pengetahuan konsumen mengubah banyak strategi penjualan yang membutuhkan pandangan ke depan di bidang manajemen pemasaran. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat menentukan langkah-langkah yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan kondisi lingkungan bisnis.

Adapun untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu: meningkatkan penjualan, meningkatkan laba bersih, mengurangi biaya operasional, memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen, dan menanamkan citra sebagai tempat belanja yang ekonomis dan menyediakan produk berkualitas dengan keragaman produk yang baik, setidaknya diperlukan rencana kerja yang disebut strategi pemasaran. Strategi adalah kerangka tindakan yang memberikan panduan bagi pengecer (Usman, 1998). Menurut Porter (1997) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan Kotler (1995) mengatakan strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan dapat mencapai tujuan pemasaran melalui bauran pemasaran (harga, distribusi, produk dan promosi). Untuk dapat menentukan strategi yang digunakan diperlukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang biasa disebut analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang tetapi sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman. (Rangkuti, 2016). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris tentang analisis kekuatan dan kelemahan serta ancaman yang dimiliki oleh Luwes Group serta usulan strategi pemasaran yang tepat untuk memenangkan persaingan bisnis.

### **Konsep Pemasaran**

Pemasaran adalah proses sesaat di mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang diberikan kepada individu dan kelompok apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan bertukar produk dan nilai dengan individu dan kelompok lain. (Kotler, 1995). Sedangkan Stanton dalam (Swastha & Irawan, 2008) menyatakan pemasaran adalah keseluruhan sistem kegiatan usaha yang bertujuan untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan baik pembeli yang ada maupun yang potensial.

Konsep pemasaran merupakan filosofi bisnis yang menyatakan bahwa memuaskan kebutuhan konsumen merupakan kondisi ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. (Swastha & Irawan, 2008) Ada lima alternatif konsep yang mendasari kegiatan pemasaran perusahaan, yaitu konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan. Konsep penataan dan konsep pemasaran yang berwawasan komunitas (Kotler, 1995).

Konsep produksi berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah. Manajer organisasi memusatkan perhatiannya pada pencapaian efisiensi produksi yang tinggi serta ruang lingkup distribusi yang luas.

Konsep produk berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan kualitas, performa terbaik atau hal inovatif lainnya. Manajer dalam organisasi fokus pada pembuatan produk yang lebih baik dan terus menyempurnakannya.

Konsep ini berpendapat bahwa konsumen, jika dibiarkan sendiri, biasanya tidak akan membeli produk dari organisasi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan penjualan yang agresif dan upaya promosi yang kuat. Konsumen akan

membeli produk ketika dirangsang oleh promosi.

Konsep wawasan pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari menentukan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan yang diinginkan lebih efektif dan efisien daripada pesaing. Konsep pemasaran adalah orientasi terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, didukung oleh upaya pemasaran terpadu yang bertujuan untuk menghasilkan kepuasan pelanggan sebagai kunci untuk memenuhi tujuan organisasi.

Konsep wawasan masyarakat berpendapat bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan target pasar. Perusahaan berusaha untuk memenuhinya lebih efektif dan efisien daripada para pesaingnya dengan menjaga dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

### **Strategi Pemasaran**

Menurut Chandler dalam (Rangkuti, 2016), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter dalam (Rangkuti, 2016), strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hammel dan Prahalad, juga dalam (Rangkuti, 2016) menyatakan bahwa strategi adalah tindakan inkremental dan harus dilakukan berdasarkan sudut pandang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan.

Pada dasarnya, strategi pemasaran memberikan arahan dalam kaitannya dengan variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi target pasar, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi

bisnis yang memberikan arahan kepada semua fungsi manajemen organisasi.

### **Analisis Strategik**

Proses analisis strategis melibatkan empat unsur utama, yaitu : (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi dan (4) evaluasi dan pengendalian. Pengamatan lingkungan meliputi analisis eksternal dan analisis internal.

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel peluang dan ancaman yang terjadi di luar perusahaan dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan ini dipengaruhi oleh banyak faktor seperti lingkungan bisnis, ekonomi, politik, teknologi, sosial dan faktor ekologi. Lingkungan bisnis mencakup bagian-bagian kelompok yang secara langsung berpengaruh dan dipengaruhi oleh operasi perusahaan. Kelompok-kelompok ini termasuk pemegang saham, pemerintah, pesaing, pemasok, kreditor dan serikat pekerja. Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Faktor ekonomi termasuk tingkat siklus bisnis, tingkat inflasi dan deflasi, kebijakan moneter dan suku bunga. Faktor politik menentukan peraturan yang membatasi regulasi operasi perusahaan. Kendala politik disebabkan pada perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan kebijakan harga yang lebih tinggi.

Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan yang meliputi struktur, budaya dan sumber daya perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan mengatur hubungan komunikasi, wewenang, dan alur kerja. Budaya adalah pola atau tolok ukur pembagian keyakinan, harapan dan nilai-nilai oleh lingkungan perusahaan. Sumber daya perusahaan adalah aset

yang terdiri dari bahan baku barang dan jasa perusahaan.

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk penerapan manajemen yang efektif dan lingkungan peluang dan ancaman, serta menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. (Polii, Moniharapon, & Lintong, 2022). Misi dalam sebuah perusahaan adalah tujuan dari alasan mengapa perusahaan berusaha untuk selalu ada. Misinya adalah untuk mempromosikan rasa penghargaan atau keinginan karyawan dan mengkomunikasikan citra perusahaan kepada publik. Misi dapat disebut siapa kita dan apa yang kita lakukan. Tujuan adalah hasil akhir dari kegiatan atau aktivitas yang telah direncanakan. Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan pemenuhan misi tersebut. Bentuk strategi perusahaan adalah penjelasan tentang perencanaan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi ini memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan kerugian kompetitif. Kebijaksanaan memberikan panduan yang sangat luas untuk pengambilan keputusan perusahaan secara keseluruhan.

Implementasi strategi adalah proses yang mendefinisikan strategi dan kebijakan manajemen dalam tindakan melalui pengembangan. Proses ini mungkin melibatkan perubahan budaya, struktur dan sistem manajemen dalam perubahan keseluruhan perusahaan.

Evaluasi dan pengendalian adalah proses di mana kegiatan dan hasil perusahaan dipantau, kemampuan dan kemampuan aktual dibandingkan

dengan kemampuan yang diinginkan. Manajer di semua tingkatan menggunakan hasil informasi untuk mengambil tindakan yang benar dan memecahkan masalah. Sementara evaluasi dan pengendalian adalah elemen utama terakhir dari manajemen strategi, itu juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis sebelumnya yang telah dilaksanakan dan kemudian merangsang seluruh proses untuk memulai lagi.

### **Elemen Strategi Kompetitif**

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada enam kekuatan utama yaitu masuknya pendatang baru, kebijakan pemerintah, tingkat persaingan di antara pesaing yang ada, tekanan produk pengganti, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok. (Porter, 1997)

Pendatang baru dalam suatu industri biasanya memiliki kapasitas baru, keinginan untuk merebut pasar, seringkali memiliki sumber daya yang besar. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan menyebabkan harga turun, mengurangi kemampuan untuk menghasilkan keuntungan. Ancaman pendatang baru tergantung pada rintangan yang ada, ada enam hambatan masuk bagi pendatang baru yaitu skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, akses ke saluran distribusi dan biaya yang tidak menguntungkan.

Kebijakan pemerintah merupakan salah satu sumber utama hambatan masuk bagi pendatang baru karena pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke industri dengan regulasi seperti persyaratan perizinan dan pembatasan akses terhadap bahan baku.

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan tekanan untuk melihat peluang memperbaiki posisi. Di sebagian besar industri, pergerakan persaingan oleh perusahaan

memiliki pengaruh besar terhadap persaingan.

Tekanan pengganti berasal dari produk yang melakukan fungsi yang sama dengan produk di semua industri. Produk pengganti membatasi potensi keuntungan industri dengan menetapkan harga yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Produk substitusi cenderung memiliki harga atau kinerja yang lebih baik daripada produk industri, biasanya diproduksi oleh industri dengan keuntungan tinggi.

Pelanggan atau pembeli memiliki efek pada daya tawar pembeli, jika (1) Mereka membeli porsi yang lebih besar dari total output industri, (2) Produk yang dibeli dari suatu industri mencakup sebagian besar biaya pembelian, (3) Mereka dapat beralih ke produk lain dengan biaya lebih murah jika ada, (4) Produk industri tidak terstandarisasi.

Menaikkan harga dan mengurangi kualitas produk yang dijual adalah cara potensial bahwa pemasok dapat menunjukkan pengaruh pada perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Jika perusahaan tidak dapat memulihkan kenaikan biayanya melalui struktur harga, profitabilitasnya berkurang oleh tindakan pemasoknya.

## **Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

### **Matriks SWOT**

Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang ditempuh berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. (Setyorini, Effendi, & Santoso, 2016). Untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran, dan strategi yang akan diambil diperlukan analisis mendalam terhadap lingkungan perusahaan. Lingkungan dibagi menjadi

2, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan eksternal adalah kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak memiliki pengaruh sama sekali (*uncontrollable*) dan terbagi menjadi tiga, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan internasional.

Lingkungan umum meliputi (1) Moneter, kebijakan fiskal dan neraca pembayaran, (2) Perubahan iklim dan politik, (3) Perkembangan naik atau turun perekonomian disebabkan oleh siklus bisnis, inflasi atau deflasi kebijakan mengenai perubahan teknologi, (4) Perubahan kebijakan pemerintah. Lingkungan industri meliputi (1) Pelanggan, dengan mengidentifikasi pembeli, demografi, geografi, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja, (2) Pesaing (*Competitor*), (3) Pemasok (*Supplier*). Lingkungan internasional meliputi (1) Semakin berkembangnya pasar global mendorong banyak negara berkembang mengikutinya, (2) Kebijakan bantuan luar negeri. Beberapa faktor eksternal yang berkaitan dengan keadaan perusahaan yaitu daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen, barometer perekonomian, fluktuasi mata uang asing, pesaing baru, persaingan harga dan promosi, ukuran pasar.

Inti dari analisa intern mencari keunggulan-keunggulan yang akan membedakan diri dari pesaing dengan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan tersebut. Beberapa faktor yang dapat diteliti dan berkaitan dengan keadaan perusahaan antara lain kepekaan terhadap pasar, loyalitas pelanggan, citra produk, variasi produk, pelayanan konsumen, kebijakan harga, pemasaran dan promosi, saluran distribusi, lokasi perusahaan, kemampuan manajerial, efektifitas organisasional dan pengembangan SDM.

Hal yang penting dan menjadi kunci dalam pelaksanaan SWOT ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki organisasi. (Elina & Tullah, 2021). Menurut David (2010), matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan WT (kelemahan ancaman). (Sylvia & Hayati, 2023). Sedangkan tujuan dari analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan serta mengetahui bagaimana mengoptimalkan kekuatan dan mengatasi kelemahan, merebut peluang dan menghindari ancaman yang ada. (Arifudin, Vausi, & Putra, 2023)

**Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)**

Model pendekatan General Electric (GE) atau dikenal juga dengan Matriks Daya Tarik Industri melihat hubungan antara kekuatan bisnis (kemampuan bersaing) dengan daya tarik industri. (Rusdan, Sulhaini, & Dayani, 2022) Matrik daya tarik industri memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas unit investasi. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik besar, mendapatkan skala prioritas tinggi, apalagi jika memiliki keunggulan bersaing. Ada dua sumbu matrik dalam MDTI yaitu vertikal dan horisontal, sumbu vertikal digambarkan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan indikator yang telah disepakati bersama sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman peluang bisnis yang berasal dari beberapa indikator yang ada di

dalam. (Dwirainaningsih & Kuswardani, 2019)

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi menjadi 3 bagian dengan titik pembagi (*cut of point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (medium) dan bagian tinggi.

**Tabel 1. Skala Prioritas Investasi**

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

MDTI ini memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi. Unit skala yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik besar, mendapatkan prioritas tinggi, apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Demikian pula sebaliknya, unit usaha yang menempati sel yang memiliki daya tarik pasar rendah dan tidak memiliki keunggulan bersaing akan mendapatkan prioritas akhir. Matrik ini memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua, khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi, dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif (akseleratif). Unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas ketiga, masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Dan unit usaha yang berada pada sel skala prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit untuk bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih mungkin untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut akan dipertahankan. Akan tetapi jika terdapat

pilihan antara divestasi investasi, manajemen cenderung memilih pada pilihan kedua.

Saluran distribusi, (8) Lokasi perusahaan.

Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah :

**Tabel 2. Implikasi Strategis MDTI**

		Matrik Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber masuk Investasi alakadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkas Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber aliran kas pesaing Divestasi

**Analisis SWOT**

Menurut Sabariah, analisis SWOT adalah analisis informasi yang diperoleh, dicari, atau diterima dari berbagai sumber hasil dari pertanyaan: apa yang sedang terjadi, kenapa terjadi, dimana terjadi dan kapan terjadi, semuanya berasal dari internal perusahaan dan eksternal berkaitan dengan usaha perusahaan. (Arifudin, Vausi, & Putra, 2023). Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Faktor internal memberikan pengaruh terhadap pembuatan keputusan yang dipengaruhi oleh kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang kemudian dipetakan pada IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan faktor eksternal yang mempengaruhi terbentuknya peluang dan ancaman yang kemudian dipetakan pada EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). (Ramadhani, Narottama, & Sunarta, 2023). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

**METODE PENELITIAN**

Studi kasus ini meneliti strategi pemasaran pada swalayan Luwes Grup Surakarta dengan responden para staf manajer. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, daftar pertanyaan dan pemeriksaan dokumen. Penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2022. Variabel eksternal meliputi (1) Daya beli konsumen, (2) Pertumbuhan pasar, (3) Ukuran pasar, (4) Perkembangan teknologi, (5) Persaingan harga dan promosi, (6) Pesaing baru, (7) Perubahan selera konsumen, (8) Barometer perekonomian, (9) Fluktuasi mata uang asing. Variabel internal meliputi (1) Kepekaan terhadap perubahan pasar, (2) Loyalitas pelanggan, (3) Citra produk, (4) Variasi produk, (5) Pelayanan terhadap konsumen (6) Kebijakan harga, (7)

**Tabel 3. Matrik SWOT**

IFAS EFAS	<i>Strengths (S)</i> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal	<i>Weaknesses (W)</i> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal
<i>Opportunities (O)</i> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	<i>Strategy SO</i> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<i>Strategy WO</i> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<i>Strategy ST</i> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<i>Strategy WT</i> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : (Rangkuti, 2016)

Strategi SO dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

**Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)**

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi ke dalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah: bagian rendah, bagian tengah (*medium*) dan bagian tinggi yang masing-masing menunjuk pada masing-masing posisi pasar yaitu:

- a. Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh adalah unit usaha yang paling

menjanjikan dan mempunyai prospek berkembang lebih bagus.

- b. Unit usaha yang terletak pada sel pertumbuhan selektif mempunyai peluang bisnis dan prospek berkembang walaupun tidak sebesar unit yang ada pada sel sebelumnya.
- c. Sedangkan unit usaha yang terletak pada sel selektif berarti mempunyai peluang bisnis yang rendah lagi bila dibandingkan dengan sel sebelumnya.
- d. Dan yang terletak pada sel panen atau divestasi adalah tempat bagi unit usaha yang hampir sama sekali tidak mempunyai peluang bisnis dan keunggulan bisnis untuk tumbuh bahkan cenderung mati.

Prediksi posisi perusahaan dapat dilakukan dengan cara :

- a. Mengidentifikasi variabel eksternal dan internal.
- b. Penilaian terhadap variabel eksternal.

Mencari indikator eksternal, apa saja yang mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap perusahaan kemudian diberi penilaian terhadap masing-masing indikator. Dengan penilaian tersebut dapat diketahui seberapa besar pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap perusahaan. Untuk penilaian digunakan urutan berskala, yaitu:

- 1) *Major Weakness* (sangat tidak baik)
- 2) *Minor Weakness* (jelek)
- 3) *Neutral* (sama)
- 4) *Minor Strength* (baik)
- 5) *Major Strength* (sangat baik)

Sedangkan untuk pemberian bobot baru dapat ditentukan setelah mengetahui variabel apa saja yang berpengaruh kemudian diberi bobot sesuai dengan penting atau tidaknya variabel tersebut bagi perusahaan. Nilai bobot variabel tersebut dari 0 (tidak

penting) sampai dengan 100 (terpenting)

Kemudian dari bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai yang didapat. Ini disebut nilai tertimbang. Hasil dari perhitungan ini mempunyai nilai maksimal 5, yang menunjukkan adanya peluang bisnis maksimal tanpa adanya ancaman bisnis. Nilai terendah adalah nol yang menunjukkan bisnis tersebut berada dalam ancaman dan tanpa sedikitpun memiliki peluang bisnis. Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang adalah:

- 1) Jumlah nilai tertimbang antara 0 sampai 3 adalah kategori rendah
- 2) Jumlah nilai tertimbang antara 3 sampai 4 adalah kategori medium.
- 3) Jumlah nilai tertimbang di atas 4 adalah kategori tinggi.

Sedangkan untuk penilaian variabel internal sistem penilaian sama dengan penilaian variabel internal sistem penilaian sama dengan penilaian variabel eksternal tetapi mempunyai indikator yang berbeda. Penilaian dilakukan dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan setelah nilai dari variabel eksternal dan internal dapat ditentukan.

**c. Penentuan posisi bisnis**

Langkah selanjutnya yaitu menentukan posisi bisnis. Pada tahap penentuan posisi bisnis ini dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis SWOT**

IFAS		<i>Internal Strengths (S)</i> ➢ Loyalitas pelanggan ➢ Citra produk ➢ Variasi produk ➢ Pelayanan konsumen ➢ Lokasi perusahaan	<i>Internal Weaknesses (W)</i> ➢ Kemampuan manajerial ➢ Pengembangan SDM
EFAS			
<i>External Opportunities (O)</i> ➢ Pertumbuhan pasar ➢ Perubahan selera konsumen ➢ Fluktuasi mata uang asing ➢ Brand image produk yang sangat baik ➢ Permintaan relatif tinggi		<i>SO Strategy</i> ➢ Mempertahankan kualitas produk yang dijual ➢ Mengeluarkan desain-desain motif yang baru	<i>WO Strategy</i>
<i>External Threats (T)</i> ➢ Pesaing baru ➢ Ukuran pasar		<i>ST Strategy</i>	<i>WT Strategy</i>

**Analisis Faktor Internal**

Luwes Grup berusaha meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki yaitu dengan memperhatikan loyalitas pelanggan dan citra produk yang dapat ditunjukkan

dengan banyaknya pelanggan yang percaya terhadap kualitas produk. Variasi produk yang ditawarkan juga cukup banyak dari mulai produk-produk kebutuhan rumah tangga, pakaian sampai makanan. Pelayanan yang

diberikan terhadap konsumen selama ini juga sudah cukup memuaskan yang terbukti dengan semakin banyaknya konsumen yang menjadi pelanggan. Kekuatan internal lainnya yang dimiliki adalah bahwa lokasi usaha yang selama ini ditempati sudah cukup strategis sehingga mudah dijangkau oleh konsumen. Sedangkan kelemahan internal yang terlihat adalah dalam kemampuan manajerialnya yang masih kurang memadai ditinjau dari kebutuhan perusahaan. Serta masih banyaknya karyawan yang kurang terampil yang belum sempat diberikan pelatihan secara khusus.

#### **Analisis Faktor Eksternal**

Peluang eksternal yang dihadapi adalah pertumbuhan pasar, perubahan selera konsumen dan fluktuasi mata uang asing. Luwes Grup telah melakukan pengembangan produk yang bervariasi untuk selalu menarik minat konsumen sehingga menghasilkan keuntungan. Sedangkan ancaman eksternal yang dihadapi adalah adanya pesaing baru dan ukuran pasar. Selama ini dalam menghadapi pesaing-pesaing baru, Luwes Grup telah berusaha untuk meningkatkan mutu produknya di samping juga mengeluarkan kebijakan harga produk. Selain itu, dalam menindaklanjuti mengenai masalah ukuran pasar, Luwes Grup telah memperluas pasarnya dengan membuka cabang di beberapa daerah atau kota di Indonesia.

Luwes Grup melakukan strategi S-O (*Strength and Opportunity*). Dengan *strength and opportunity strategy*, Luwes Grup berusaha meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki. memanfaatkan peluang pertumbuhan pasar serta perubahan selera konsumen untuk mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan juga mengeluarkan produk baru, sehingga pada akhirnya akan

meningkatkan citra produk perusahaan di mata konsumen.

#### **Analisis Matrik Daya Tarik Industri**

Dalam menganalisis strategi bersaing ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu:

- a. Identifikasi variabel internal dan eksternal.
- b. Penilaian variabel internal
- c. Penilaian variabel eksternal
- d. Penentuan posisi perusahaan

Dalam melakukan tahap-tahap ini masih ada tahap yang penting yaitu mengidentifikasi faktor kunci sukses sebagai strategi bersaing dan membandingkan dengan pesaing. Setelah mengidentifikasi kunci faktor sukses terdapat beberapa langkah yang harus dilalui

1. Memprioritaskan kunci faktor sukses mana yang merupakan prioritas perusahaan.
2. Menentukan bobot kunci faktor sukses pada 1,00 (terpenting), kemudian masing-masing variabel diberikan *rating* (nilai), dengan skala 1 sampai dengan 5 dimana 1. *Major Weakness* (sangat tidak baik), 2. *Minor Weakness* (tidak baik), 3. *Neutral* (sama), 4. *Minor Strength* (baik), 5 *Major Strength* (sangat baik).
3. Kemudian mengalikan kunci faktor sukses yang telah terpilih dengan *rating* (nilainya).
4. Menjumlahkan hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.
5. Mengambil kesimpulan mengenai keunggulan bersaing perusahaan dan letak kelemahannya.

**Tabel 4. Penilaian Variabel Internal**

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kepekaan terhadap pasar	0,08	4	0,32
Loyalitas pelanggan	0,09	4	0,36
Citra perusahaan	0,10	5	0,50
Variasi produk	0,08	4	0,32
Pelayanan konsumen	0,08	4	0,32
Kebijakan harga	0,08	3	0,24
Pemasaran dan promosi	0,08	4	0,32
Saluran distribusi	0,08	4	0,32
Lokasi perusahaan	0,08	4	0,32
Kemampuan manajerial	0,09	3	0,27
Efektifitas organisasi	0,08	3	0,24
Pengembangan SDM	0,08	3	0,24
Jumlah	1,00		3,77

Berdasarkan pada tabel 4, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3,77 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,77) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

**Tabel 5. Penilaian Variabel Eksternal**

Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Daya beli konsumen	0,13	4	0,52
Pertumbuhan pasar	0,11	3	0,33
Perkembangan teknologi	0,10	3	0,30
Perubahan selera konsumen	0,11	4	0,44
Barometer perekonomian	0,11	4	0,44
Fluktuasi mata uang asing	0,12	4	0,48
Pesaing baru	0,10	3	0,30
Persaingan harga dan promosi	0,11	3	0,33

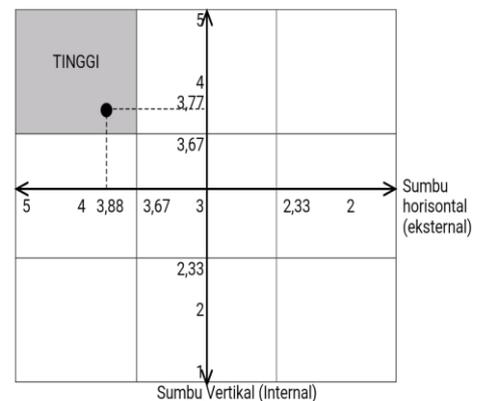
Ukuran pasar	0,11	4	0,44
Jumlah	1,00		3,88

Berdasarkan pada tabel 5, diperoleh nilai tertimbang sebesar 3,88 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,88) yang sudah melewati rata-rata ancaman dan peluang suatu industri.

Penentuan posisi perusahaan secara konseptual dilakukan dengan cara menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Adapun pengklasifikasiannya adalah sebagai berikut:

- 1,00 – 2,33 : sumbu rendah
- > 2,33 – 3,67 : sumbu medium
- > 3,67 – 5,00 : sumbu tinggi

Diperoleh bahwa untuk nilai tertimbang bagi indikator variabel internal adalah 3,77 yang diletakkan pada sumbu vertikal tinggi dan nilai tertimbang bagi indikator variabel eksternal adalah 3,88 yang terletak pada sumbu horisontal tinggi.



**Gambar 1. Analisis Posisi Luwes Grup**

Matrik tersebut menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada

titik 3,77 untuk total keseluruhan variabel internal sedangkan untuk total keseluruhan variabel eksternal pada titik 3,88 dan terbentuklah sel yang menunjukkan posisi perusahaan.

### Implikasi Strategis

Posisi yang diperoleh tersebut menggambarkan bahwa perusahaan mempunyai peluang bisnis yang sangat jelas dan memiliki kekuatan untuk bersaing, sehingga dapat diperkirakan bahwa perusahaan akan terus berkembang dengan cepat. Unit usaha strategis yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Pada kasus ini, manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu dalam mengembangkan unit bisnisnya yang terletak pada ujung kiri atas dari matrik dengan terus menerus berinvestasi guna meningkatkan bahkan mengakselerasi pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satusatunya pilihan. GE juga menyebutnya dengan istilah pemenang (*winner*) untuk mereka yang berada pada sel tersebut. (Rosid & Imantoro, 2018)

Adapun strategi yang diusulkan adalah strategi konsentrasi dan strategi perluasan pasar. Strategi konsentrasi dapat dilakukan dengan (1) Meningkatkan jumlah pembelian, dengan melakukan promosi yang lebih sering dibandingkan dengan yang selama ini telah dilakukan, (2) Memberikan insentif harga sebagai dorongan peningkatan penggunaan barang, dengan memberikan diskon atau potongan harga. Sedangkan strategi perluasan pasar dapat dilakukan dengan (1) Melakukan perluasan pasar dengan membuka cabang baru, (2) Memberikan diskon pada produk tertentu pada momen tertentu, (3) Melakukan promosi di berbagai media.

### SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis SWOT, Luwes Grup memiliki kekuatan (loyalitas pelanggan, citra produk, variasi produk, pelayanan konsumen, lokasi perusahaan) dan peluang (pertumbuhan pasar, perubahan selera konsumen, fluktuasi mata uang asing, *brand image* produk yang sangat baik, permintaan relatif tinggi) yang besar, sedangkan kelemahan (kemampuan manajerial, pengembangan SDM) dan ancaman (pesaing baru, ukuran pasar) yang rendah. Hal ini berarti Luwes Grup memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai usaha perdagangan yang dapat meningkat karena keunggulan atau kekuatan yang dimilikinya.

Berdasarkan pada hasil matrik daya tarik industri, nilai tertimbang bagi variabel internal (loyalitas pelanggan, citra produk, variasi produk, pelayanan konsumen, lokasi perusahaan, kemampuan manajerial, pengembangan SDM, kebijakan harga, saluran distribusi) terletak pada sumbu vertikal tinggi dan nilai tertimbang bagi indikator variabel eksternalnya (pertumbuhan pasar, daya beli konsumen, ukuran pasar, perkembangan teknologi, persaingan harga dan promosi, pesaing baru, perubahan selera konsumen, barometer perekonomian) juga terletak pada sumbu horizontal tinggi, sehingga posisinya tinggi.

Berdasarkan pada kondisi internal dan eksternalnya, pilihan strategi yang dapat dijalankan Luwes Grup adalah *SO Strategy (Strength and Opportunity Strategy)*, yaitu (1) Mempertahankan citra dan kualitas produk yang dijual dan (2) Mengenalkan desain motif yang baru

### DAFTAR PUSTAKA

Arifudin, M. W., Vausi, I. N., & Putra, R. A. (2023, Agustus). Perencanaan Strategi Marketing Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus Brothers Barbershop di Purwokerto).

*Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial (EMBISS)*, 3(4), 489-495.

Dwirainaningsih, Y., & Kuswardani, I. (2019). Analisis Posisi Bersaing Perusahaan Batik Menggunakan The Industry Attractiveness Business Strength (MDTI) Study Kasus di Tobal Batik. *Jurnal Libang Kota Pekalongan*, 17, 16-25.

Elina, M., & Tullah, R. (2021). Analisis Strategi Bisnis pada P.T. Era Global Prioritas di Bandar Lampung. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 7(1), 77-92.

Kotler, P. (1995). *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan dan Pengendalian* (8 ed., Vol. 2). (A. A. Hermawan, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.

Polii, C. S., Moniharapon, S., & Lintong, D. C. (2022, Oktober). Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Usaha Mikro Kecil Menengah (Studi Penelitian Cafe Kelelondey di Langowan Kabupaten Minahasa). *Jurnal EMBA*, 10(4), 118-127.

Porter, M. (1997). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* (2 ed., Vol. 1). (A. Maulana, Trans.) Jakarta: Erlangga.

Rahajeng, Y., Bahri, M. S., & Prastisia, I. (2022). Analisis SWOT sebagai Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Daya Saing. *Ecobuss Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 117-124.

Ramadhani, M., Narottama, N., & Sunarta, I. N. (2023). Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Petak Enam sebagai Daya Tarik Wisata Kuliner di Kawasan Glodok Jakarta. *Jurnal IPTA (Industri Perjalanan Wisata)*, 11(1), 75-82.

Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis : Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rosid, A., & Imantoro, J. (2018). Analisis Daya Tarik Industri BMT : Studi pada Industri BMT di Kota Metro Lampung. *Jurnal Manajemen Magister*, 4(2), 143-157.

Rusdan, Sulhaini, & Dayani, R. (2022, September). Implementasi Matrik Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis dalam Menentukan Posisi dan Strategi Bisnis Cafe di Kawasan Wisata Sembalun. *Jurnal Distribusi*, 10(2), 201-208.

Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matrik SWOT dan QSPM (Studi Kasus : Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria : Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46-53.

Swastha, B., & Irawan. (2008). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.

Sylvia, R., & Hayati, D. (2023). Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Indosat pada P.T. X. *Dinamika Ekonomi Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 124-134.

Usman, T. (1998). *Manajemen Perdagangan Eceran 1*. Yogyakarta: Ekonisia.