

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan bisnis ritel di Indonesia sudah sangat pesat saat ini. Hal ini ditandai dengan semakin meningkatnya persaingan dalam pembukaan bisnis ritel di berbagai daerah. Banyak minimarket yang menyediakan jasa pelayanan dan fasilitas kebutuhan sehari-hari yang sama sehingga menimbulkan persaingan yang ketat. Melihat banyaknya konsumen yang mempunyai keinginan dan kebutuhan yang beragam saat ini, membuat peluang besar bagi para pelaku bisnis untuk mendirikan bisnis ritel modern di kota Jakarta. Beberapa ritel tersebut diantaranya Indomaret, Alfamidi, Hypermart, Carefour, Giant, Lotte Mart, dan Alfamart. Ritel merupakan mata rantai yang penting dalam proses distribusi barang dan merupakan mata rantai terakhir dalam suatu proses distribusi. Industri ritel di Indonesia memberikan kontribusi yang besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan juga menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar. Sebagai Negara yang membangun, angka pertumbuhan ritel di Indonesia dipengaruhi oleh kekuatan daya beli masyarakat, penambahan jumlah penduduk, dan adanya kebutuhan masyarakat akan pemenuhan produk konsumsi. Kehadiran industri ritel sangat mempermudah bagi masyarakat kalangan menengah ke atas

untuk berbelanja dengan waktu yang efisien karena tidak harus berdesak-desakan. Alfamart merupakan salah satu ritel yang sudah berkembang. Alfamart adalah sebuah brand minimarket peyediaan kebutuhan sehari-hari. Banyaknya pesaing ritel mengharuskan Alfamart membuat strategi pemasaran yang efektif dan efisien. Akan tetapi di sisi lain, pesaing ritel memunculkan tantangan baru. Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah. Konsekuensi perubahan faktor eksternal juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan. Strategi pemasaran yang dilakukan Alfamart masih memiliki berbagai kendala yang harus diperbaiki.

Kurangnya kualitas SDM seperti belum pahamnya terhadap *product knowledge* dan mekanisme produk-produk promosi yang sedang berjalan, pendistribusian barang ke toko kurang tepat waktu yang mengakibatkan kekosongan barang pada produk tertentu sehingga membuat konsumen kecewa karena beberapa produk yang dicari tidak terdapat pada minimarket tersebut, ketidaksesuain harga di rak *display* dengan harga di komputer kasir yang disebabkan sistem komputer yang

belum *update*. Kecepatan pelayanan yang masih kurang efektif yang menyebabkan konsumen harus menunggu. Kurangnya fasilitas lahan parkir yang menyebabkan konsumen tidak jadi berkunjung.

Para pengusaha ritel kinipun berlomba-lomba untuk menawarkan barang dan jasa dengan sistem pemasaran yang beragam hingga sistem waralaba. Berdasarkan peraturan menteri Perdagangan No. 12 Tahun 2006, waralaba adalah perikatan antara pemberi waralaba dengan penerima waralaba dimana penerima waralaba diberikan hak untuk menjalankan usaha dengan memanfaatkan dan atau menggunakan hak kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki pemberi waralaba dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan dengan sejumlah kewajiban dukungan kontribusi operasional yang berkesinambungan. Bisnis waralaba adalah bisnis yang dijalankan dengan prinsip kemitraan. Terdapat perjanjian dalam waktu tertentu antara pihak pertama dan pihak kedua yang berupa pemberian izin pemakaian sistem operasional dan merk. Bisnis waralaba Alfamart sudah tidak asing lagi di Indonesia. Ribuan gerai *franchais* Alfamart dan 33 kantor cabang sudah tersebar di seluruh nusantara bahkan Alfamart sudah aktif melakukan ekspansi ke wilayah Asia.

Dalam bisnis ritell Alfamart memiliki kendala lain diantaranya banyaknya pesaing minimarket yang letaknya berdekatan, karena

banyaknya pesaing akan sulit untuk membangun *brand image* dibenak konsumen sehingga Alfamart harus terus melakukan pengembangan dan inovasi agar terus mengikuti *trend*. Atmosfir toko juga menjadi hal yang harus diperhatikan karena sangat berpengaruh pada persepsi konsumen. Atmosfir adalah toko yang meliputi berbagai tampilan interior, eksterior, tata letak, lalu lintas internal toko, kenyamanan, udara, layanan, musik, seragam personil toko, pajangan barang. Sebuah strategi pemasaran ritel mengacu pada bagaimana toko dan produk-produk yang diharapkan oleh konsumen. Strategi pemasaran terdiri dari SDM yang berkualitas, harga produk, promosi, dan tempat.

Melihat pentingnya peranan dalam menentukan strategi bisnis, khususnya pada strategi Alfamart, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul “**Analisis Strategi Pemasaran Jasa Pada Minimarket Di Alfamart**”

B. Rumusan Masalah Penelitian

Strategi pemasaran sangat dibutuhkan untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Alfamart perlu melakukan langkah-langkah yang tepat dalam menetapkan strategi pemasaran dan harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan eksternal yang mencakup peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan SDM yang diberikan perusahaan?
2. Bagaimana sistem distribusi barang dari *distribution center* ke toko?
3. Bagaimana pelayanan jasa yang diterapkan di Alfamart?
4. Bagaimana strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan?

C. Tujuan Penelitian

Dari masalah yang hendak diteliti di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem pengembangan SDM yang sesuai dengan standar pelayanan.
2. Untuk mengetahui proses pendistribusian barang ke toko.
3. Untuk mengetahui pelayanan jasa yang efektif terhadap konsumen.
4. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan Alfamart dalam menghadapi pesaing.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Umum:

Untuk mengetahui Analisis Strategi Pemasaran Jasa Pada Minimarket Di Alfamart.

2. Secara Khusus:

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

a. Bagi Peneliti

- 1) Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Respati Indonesia.
- 2) Menerapkan ilmu pengetahuan peneliti selama belajar di Fakultas Ilmu Administrasi.

b. Bagi Perusahaan

Dapat dipergunakan sebagai dasar untuk meningkatkan Strategi Pemasaran Jasa Di Alfamart.

c. Pembaca

Bagi pembaca untuk meningkatkan Perkembangan Ilmu Pengetahuan, diharapkan dapat menambah kekayaan penelitian ilmiah dan juga merupakan langkah awal dalam pengembangan penelitian yang lebih mendalam dan sempurna.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teoritik

1. Pengertian Strategi

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi. Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Menurut Rangkuti (2015:4-5), menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a) *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley, identifikasi *distinctive*

competence dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

- b) *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu *cost leadership*, diferensiasi, fokus.

Dari teori diatas menyatakan bahwa keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik dari pada program pesaing. Disamping itu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan pesaingnya dengan kualitas produk yang sama.

Menurut Andrews menyatakan bahwa strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan perusahaan (Rangkuti, 2015:4).

Menurut Rangkuti (2015:13), perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekankan pada *Strategic Business Unit* (SBU), pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut (Hall,1978: Abell dan Hamond,1979):

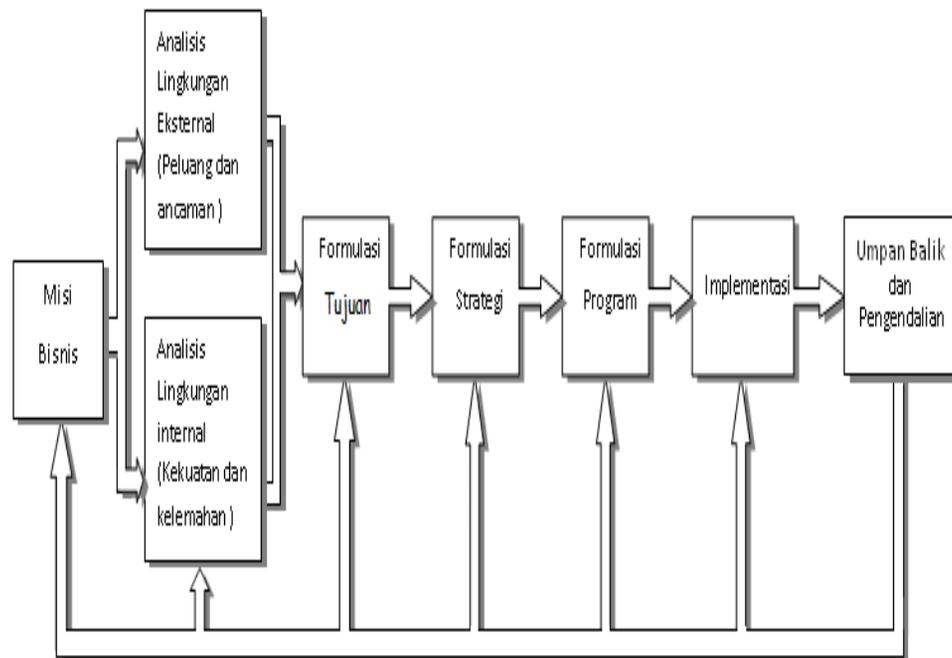
- a. Memiliki misi dan strategi
- b. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
- c. Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
- d. Bersaing dengan pesaing yang sudah diketahui dengan jelas.

Perencanaan strategi yang mengarah pada kepuasan konsumen menjadi fokus di dalam manajemen pemasaran, oleh karena itu penggunaan konsep pemasaran merupakan dasar pemikiran dalam mencapai tujuan bisnis. Konsep pemasaran harus didasarkan pada kebutuhan konsumen dan keinginan konsumen sebagai dasar tujuan

bisnis, memaksimalkan seluruh sumber daya organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen, mencapai organisasi dengan menciptakan kepuasan konsumen.

Menurut Fadmawati (Tesis, 2011:27) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan strategi bisnis dapat dilihat seperti Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1 Proses Perencanaan Strategi Bisnis



Sumber : Kotler dan Keller (2009:51)

Berikut penjelasan langkah-langkah dalam perencanaan strategi:

a. Misi Bisnis

Setiap unit bisnis perlu mendefinisikan misi spesifikasinya dalam lingkup misi perusahaan yang lebih luas. Misi

perusahaan memiliki peranan yang signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Umumnya, suatu bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro atau demografi-ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan sosial budaya, dan pelaku lingkungan mikro utama (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok) yang mempengaruhi kemampuannya memperoleh laba. Unit bisnis harus memiliki intiligen pemasaran untuk mengikuti kecenderungan dan perkembangan, manajemen perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkannya.

c. Analisis Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Selain mengetahui peluang yang baik di lingkungannya, unit bisnis perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk berhasil memanfaatkan peluang tersebut. Setiap unit bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya secara periodik.

d. Formulasi Tujuan

Setelah perusahaan membuat analisis SWOT, perusahaan dapat mengembangkan tujuan khusus untuk suatu periode perencanaan. Tahap proses ini disebut formulasi tujuan (*goal*

formulation). Tujuan adalah sasaran spesifik menyangkut besaran dan waktu. Sebagian unit bisnis mengejar bauran sasaran, termasuk profitabilitas, pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, kandungan risiko, inovasi dan reputasi.

e. Formulasi strategi

Tujuan (*goal*) mengindikasikan apa yang ingin dicapai oleh unit bisnis, sedangkan strategi (*strategy*) adalah rencana permainan kita untuk sampai kesana. Setiap bisnis harus merancang strategi untuk mencapai tujuannya, yang terdiri dari strategi pemasaran serta strategi teknologi dan strategi pengadaan yang kompatibel. Walaupun banyak berbagai macam strategi yang tersedia, Michael Porter telah merangkumnya menjadi tiga jenis umum yang memberikan awal yang baik untuk berpikir secara strategis:

- 1) Kepemimpinan biaya secara keseluruhan: di sini unit bisnis bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang terendah, sehingga harganya menjadi lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar.
- 2) Diferensiasi: di sini unit bisnis berkonsentrasi untuk mencapai kinerja yang terbaik dalam memberikan manfaat

bagi pelanggan yang dinilai penting oleh sebagian besar pasar. Unit bisnis dapat berusaha keras untuk menjadi yang terbaik dalam pelayanan, kualitas, gaya, teknologi, namun tidak mungkin menjadi yang terbaik dalam segala hal.

- 3) Fokus: di sini unit bisnis memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar yang lebih besar.

f. **Formulasi dan Implementasi Program**

Strategi pemasaran yang bagus dapat gagal diwujudkan akibat implementasi yang buruk. Jika perusahaan memutuskan untuk mempertahankan kepemimpinan teknologinya, perusahaan itu harus merencanakan program untuk memperkuat departemen R&D-nya, mengumpulkan inteligen teknologi, mengembangkan iklan untuk mengkomunikasikan kepemimpinan teknologinya.

g. **Umpan Balik dan Kendali**

Peter Drucker menyatakan bahwa lebih penting “melakukan hal yang benar” agar efektif daripada “melakukan hal dengan benar” agar efisien.

2. Pengertian Pemasaran

Menurut *The American Marketing Association*, pemasaran adalah aktivitas, kumpulan institusi, dan proses menciptakan,

mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan barang yang memiliki *value* (nilai tambah) bagi konsumen, klien, partner, dan masyarakat luas (Sunardi dan Primastiwi, 2015:170).

Menurut Abdul Manap (2016:5-9), pemasaran adalah kinerja aktivitas bisnis yang mengatur aliran barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Pemasaran merupakan pengantisipasi, pengelolaan, pemenuhan kebutuhan, dan keinginan yang memuaskan.

Menurut Hermawan Kertajaya dikutip Manap (2016:7) pemasaran telah berkembang pesat sekali dari dulu sampai sekarang yang dirumuskan sebagai berikut:

- a. Dahulu, Brech mendefinisikan pemasaran suatu proses dalam menentukan permintaan konsumen akan barang dan jasa, memotivasi penjualan, mendistribusikan ke konsumen akhir, dengan keuntungan sebagai imbalannya.
- b. Pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan yang tidak terpenuhi saat ini.
- c. *American Marketing Association* (AMA) menyatakan pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penentuan harga, promosi dan pendistribuan barang, jasa, ide dan dapat memuaskan pelanggan dan tujuan perusahaan.

- d. *The Chartered Institusie Marketing*, pemasaran adalah proses manajemen untuk mengidentifikasi, mengantisipasi, dan memuaskan pelanggan secara menguntungkan.
- e. Definisi dari *Marketing Association and New Zealand (MAANZ)* pemasaran adalah aktivitas yang memfasilitasi dan memperlancar suatu hubungan pertukaran yang saling memuaskan melalui penciptaan, pendistribusian, promosi dan penentuan harga dari barang, jasa, dan ide.

Menurut Manap (2016:24-25), adapun fungsi-fungsi pemasaran dibagi atas 10 macam yaitu:

a) Fungsi Perencanaan Barang (*Merchandising Function*)

Merchandising adalah perencanaan yang berkenaan dengan pemasaran barang atau jasa yang tepat, dalam jumlah yang tepat, waktu dan harga yang tepat.

b) Fungsi Pembelian (*Buying Function*)

Buying dalam proses marketing merupakan fungsi yang menyangkut bagaimana cara memperoleh bahan-bahan dan peluang-peluang bisnis yang ada dan banyak diminati pasar nantinya.

c) Fungsi Penjualan (*Selling Function*)

Suatu kegiatan yang berusaha mengarahkan atau mempengaruhi secara efektif calon-calon konsumen untuk dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan, sumber pendapatan yang diperlukan untuk mendapatkan keuntungan dalam perusahaan.

d) Standarisasi (*Standardization and Grading*)

Usaha untuk menetapkan suatu barang atau ciri-ciri tertentu yang dianggap sama seperti kualitas, ukuran, jumlah yang dianggap penting lainnya disebut standarisasi. Sedangkan *grading* adalah usaha memilih sekumpulan barang-barang dari berbagai standar atau mutu dan menggabungkannya ke dalam beberapa *grade* (mutu) tertentu.

e) Fungsi Penyimpanan (*Storage Function*)

Storage perlu dilakukan mengingat permintaan atas berbagai macam barang yang mengandung sifat teratur. Hal ini dipengaruhi oleh perubahan selera konsumen tersebut, sehingga peran *storage* dalam menjaga mutu dan meningkatkan mutu akan barang-barang yang disimpan.

3. Pengertian Strategi Pemasaran

Sunardi dan Primastiwi (2015:179-180) mengatakan strategi pemasaran: bauran pemasaran terdiri atas empat komponen yaitu

produk, harga, tempat, dan promo. Keempat komponen ini dikenal dengan “*Four Ps*” (*product, price, place, promotion*).

a. Produk

Pembuatan produk adalah langkah awal dari proses pemasaran. Perbedaan produk dapat mempermudah konsumen dalam mengingat produk yang ditawarkan, sehingga konsumen tidak akan salah dalam membeli produk yang diinginkan.

b. Harga

Ada dua aspek yang harus diseimbangkan ketika perusahaan akan menetapkan harga produknya, yaitu harga perolehan atau *cost* dan *competitor*. Perusahaan harus memperhitungkan harga perolehan, yaitu harga beli produk, biaya angkut pembelian, dan biaya-biaya lain yang harus dikorbankan untuk membuat suatu produk siap jual. Di sisi lain perusahaan harus menyadari bahwa jika harga yang ditawarkan terlalu tinggi, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut akan kalah saing dengan kompetitornya.

c. Tempat

Dalam bauran pemasaran makna tempat lebih ditunjukkan pada penyaluran produk kepada konsumen. Perusahaan harus mencari cara terbaik untuk mendekatkan produknya kepada para

konsumen diantaranya dengan mempertimbangkan kendaraan apa yang sesuai untuk mengantarkan produk kepada konsumen.

d. Promosi

Promosi adalah sebuah teknik untuk menyalurkan informasi mengenai produk-produk (Pride,1996). Promosi sangat berpengaruh dalam memikat pembeli untuk membeli suatu produk. Media cetak seperti Koran, majalah, dan tabloid. Media elektronik seperti radio, televisi, dan internet banyak digunakan sebagai media promosi.

Strategi pemasaran yang baik harus dibangun atas dasar pemahaman bisnis yang kuat dalam dinamika pasar, dikombinasikan dengan pemahaman kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), pesaing, *skill human capital*, pemasok baik kedalam maupun keluar. Tidak hanya itu, tetapi kemampuan untuk memvariasi *marketing mix*, *segmentation targeting*, dan *positioning* akan sangat membantu memenangkan persaingan bisnis.

Menurut Rangkuti (2015:102-103), unsur strategi pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama:

1) Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

a. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

b. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang dimasuki.

c. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar kedalam benak konsumen.

2) Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran yaitu:

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi, dan tempat.

3) Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Merk atau *brand* yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan.
- b. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini terus-menerus ditingkatkan.
- c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun tidak langsung.

4. Pengertian Manajemen Ritel

Manajemen ritel adalah pengaturan keseluruhan faktor-faktor yang berpengaruh dalam proses perdagangan ritel, yaitu perdagangan langsung barang dan jasa kepada konsumen. Pengertian bisnis ritel meliputi saluran aktivitas yang melibatkan penjualan barang dan jasa secara langsung kepada konsumen. Pengelolaan bisnis ritel tidak hanya sekedar membuka toko dan mempersiapkan barang-barang yang lengkap, tetap lebih dari itu pengelolaan bisnis ritel harus melihat dan mengikuti perkembangan teknologi pemasaran agar dapat berhasil dan mempunyai keunggulan kompetitif.

Bersumber dari <http://thesis.binus.ac.id/doc/Bab2/2010-2-00405-MN%202.pdf>, diakses 13 April 2017, definisi ritel menurut Kotler dan

Amstrong (2001,p 62), "*Retailer* atau pengecer adalah semua kegiatan yang dilibatkan dalam penjualan barang dan jasa langsung ke konsumen akhir untuk penggunaan pribadi *non-bisnis*". Sedangkan menurut Bunne dan Lucsh (2005) yang di kutip dari Jurnal Manajemen vol.2 No.02, Mei 2007, dengan judul "Perkembangan Dalam Manajemen Ritel" menyatakan bahwa " ritel adalah aktivitas dari tahapan yang dibutuhkan untuk menempatkan barang (*goods*) yang dibuat sampai ketingkat konsumen atau menyediakan jasa ke konsumen".

Menurut Manap (2016:205-206), toko ritel sekarang ini banyak mengalami perubahan dalam strategi antara lain menyangkut:

- 1) *Target Market*, masing-masing toko mencoba mengidentifikasi langganannya, sehingga toko ini menjadi toko yang melayani berbagai jenis konsumen.
- 2) *Persediaan Barang*, ini menetapkan barang jenis apa yang akan dijual.
- 3) *Store Atmosphere*, ini didefinisikan oleh Berman and Revans menyatakan *Atmosphere* toko ini merupakan perasaan atau kejiwaan pada seseorang pada saat memasuki toko. Calon konsumen sudah mempunyai bayangan tentang suatu toko

sebelum ia masuk mencari barang dan mengetahui harganya, ia akan betah dalam toko atau cepat keluar lagi.

5. Pengertian Jasa

Menurut Tjiptono (2015: 6-7), jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Menurut Kotler (1994) jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak. Jasa dapat pula didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan yang telah membeli produknya (Clemente,1992).

Menurut William J. Stanton jasa adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah dan tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda-benda berwujud atau tidak (Manap,2016:345).

a. Karakteristik Jasa

Menurut Manap (2016:347), Leonard I. Berry mengemukakan ada 3 karakteristik jasa yaitu :

- 1) Lebih bersifat tidak berwujud daripada berwujud
- 2) Produksi dan konsumsi bersamaan waktu

3) Kurang memiliki standar dan keseragaman

Menurut Tjiptono (2015:15-18), ada empat karakteristik pokok pada jasa yang membedakannya dengan barang. Keempat karakteristik tersebut meliputi :

a) *Intangibility*

Jasa bersifat *intangible*, artinya tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium, atau didengar sebelum dibeli. Konsep *intangible* ini sendiri memiliki dua pengertian (Berry dalam Enis dan Cox,1988), yaitu :

1. Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa
2. Sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah.

Bila pelanggan membeli jasa, maka ia hanya menggunakan, memanfaatkan, atau menyewa jasa tersebut. Mereka akan menyimpulkan kualitas jasa dari tempat, orang, peralatan, bahan-bahan komunikasi, simbol, dan harga yang mereka amati. Kesimpulan yang diambil oleh para pelanggan banyak dipengaruhi oleh atribut-atribut yang digunakan perusahaan jasa, baik atribut yang bersifat objektif dan dapat dikuantitatifkan maupun atribut yang sangat subjektif dan bersifat perseptual.

b) *Variability*

Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa (Bovee, Houstonn dan Thill,1995), yaitu kerjasama atau partisipasi pelanggan selama penyampaian jasa, moral atau motivasi karyawan dalam melayani pelanggan,dan beban kerja perusahaan. Dalam hal ini penyedia jasa dapat menggunakan tiga pendekatan dalam pengendalian kualitasnya, yaitu melakukan investasi dalam seleksi dan pelatihan personil yang baik, melakukan standarisasi proses pelaksanaan jasa, memantau kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan.

c) *Inseparability*

Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual, lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil dari jasa tersebut.

d) *Perishability*

Menurut Stanton,Etzel, dan Walker (1991), ada pengecualian dalam karakteristik *perishability* dan penyimpanan jasa. Dalam

kasus tertentu jasa bisa disimpan, yaitu dalam bentuk pemesanan (misalnya pada reservasi tiket pesawat).

b. Klasifikasi Jasa

Menurut Tjiptono (2015:8-12), klasifikasi jasa dapat dilakukan berdasarkan tujuh kriteria (Loverlock,1987, dalam Evans dan Berman,1990), yaitu :

- 1) Segmen pasar
- 2) Tingkat keberwujudan
- 3) Keterampilan penyedia jasa
- 4) Tujuan organisasi
- 5) Regulasi
- 6) Tingkat intensitas karyawan
- 7) Tingkat kontak penyedia jasa dan pelanggan

c. Kualitas Jasa Pelayanan

Menurut Yamit (2013:22-24), Olsen dan Wyckoff (1978) melakukan pengamatan atas jasa pelayanan dan mendefinisikan jasa pelayanan adalah sekelompok manfaat yang berdaya guna secara eksplisit maupun implisit atas kemudahan untuk mendapatkan barang maupun jasa pelayanan. Olsen dan Wyckoff juga memasukkan atribut yang dapat diraba (*tangible*) dan yang tidak dapat diraba (*intangible*). Definisi secara umum kualitas jasa

pelayanan ini adalah dapat dilihat dari harapan konsumen dengan kinerja kualitas jasa pelayanan.

Menurut Collier yang dikutip dari Yamit (2013: 22-24) memiliki pandangan lain dari kualitas jasa pelayanan ini, yaitu lebih menekankan pada kata pelanggan, pelayan, kualitas dan level atau tingkat.

Bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa, memuaskan kebutuhan pelanggan berarti perusahaan harus memberikan pelayanan berkualitas (*service quality*) kepada pelanggan. Terdapat dua pendekatan pelayanan berkualitas yang populer digunakan kalangan bisnis Amerika dan kini telah menyebar ke berbagai Negara di dunia. Pendekatan pertama dikemukakan oleh Karl Albarct yang mendasarkan pendekatannya pada dua konsep pelayanan berkualitas, yaitu:

1) *Service Triangle*

Suatu model interaktif manajemen pelayanan yang menghubungkan antara perusahaan dengan pelanggannya. Model tersebut terdiri dari tiga elemen dengan pelanggan sebagai titik fokus (Albert and Zemke, dalam Budi W. Soetjito, 1997), yaitu:

a. Strategi pelayanan

Adalah strategi untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan kualitas sebaik mungkin sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Standar pelayanan ditetapkan sesuai keinginan dan harapan pelanggan sehingga tidak terjadi kesenjangan antara pelayanan yang diberikan dengan harapan pelanggan. Strategi pelayanan harus pula dirumuskan dan diimplementasikan seefektif mungkin sehingga mampu membuat pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tampil beda dengan pesaingnya. Untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi pelayanan yang efektif, perusahaan harus fokus pada kepuasan pelanggan sehingga perusahaan mampu membuat pelanggan melakukan pembelian ulang bahkan mampu meraih pelanggan baru.

b. Sumber daya manusia yang memberikan pelayanan

Orang yang berinteraksi langsung maupun yang tidak langsung dengan pelanggan harus memberikan pelayanan kepada pelanggan secara tulus, *responsive*, ramah, fokus, dan menyadari bahwa kepuasan pelanggan adalah segalanya. Untuk perusahaan harus pula memperhatikan

kebutuhan pelanggan internalnya (karyawan) dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, rasa aman dalam bekerja, penghasilan yang wajar, manusiawi, sistem penilaian kinerja yang mampu memberikan motivasi

c. Sistem pelayanan

Adalah prosedur pelayanan kepada pelanggan yang melibatkan seluruh fasilitas fisik termasuk sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Misalnya dengan memperpendek prosedur pelayanan atau karyawan diminta melakukan pekerjaan secara general sehingga pelanggan dapat dilayani secara cepat dengan menciptakan *one stop service*.

2) *Total Quality Service*

Pelayanan mutu terpadu adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada orang yang berkepentingan dengan pelayanan (*stakeholders*), yaitu pelanggan, pegawai, dan pemilik. Pelayanan mutu terpadu memiliki lima elemen penting yang saling terkait (Albert, 1992 dalam Budi W. Soetjipto) yaitu:

a. *Market and customer research* adalah penelitian untuk mengetahui struktur pasar, segmen pasar, demografis,

analisis pasar potensial, analisis kekuatan pasar, mengetahui harapan dan keinginan pelanggan atas pelayanan yang diberikan.

- b. *Strategy formulation* adalah petunjuk arah dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada pelanggan sehingga perusahaan dapat mempertahankan pelanggan bahkan dapat meraih pelanggan baru.
- c. *Education, training and communication* adalah tindakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, mampu memahami keinginan dan harapan pelanggan.
- d. *Process improvement* adalah desain ulang berkelanjutan untuk menyempurnakan proses pelayanan.
- e. *Assessment, measurement and feedback* adalah penilaian dan pengukuran kinerja yang telah dicapai karyawan atas pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggan.

6. Analisis SWOT

a. Pengertian Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2015:19-20), analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang

dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

b. Tujuan Analisis SWOT

Menurut Fahmi (2013:267), penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisa SWOT tersebut dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang.

c. Matrix SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi (SO,ST,WO,WT) seperti Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.2 Matriks SWOT

IFAS	EFAS STRENGTHS (S) Faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Faktor-faktor kelemahan internal
	OPPORTUNITIES (O) Faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Matrik *External Strategic Factors Analysis Summers* (EFAS)

Matrik EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summers*) analisis faktor-faktor strategis eksternalnya peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*).

b. Matrik *Internal Strategic Factors Analysis Summers* (IFAS)

Matrik IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summers*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis Internal tersebut dalam

kerangka kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) perusahaan.

c. Strategi *Strength-Opportunities* (SO)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

d. Strategi *Strength-Threat* (ST)

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

e. Strategi *Weakness-Opportunities* (WO)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

f. Strategi *Weakness-Threat* (WT)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut ini adalah hasil penelitian sebelumnya yang relevan:

1. Billy Priyo Santoso 2015 dalam penelitian Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Bisnis Indomaret. Berdasarkan

penelitian tentang analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran bisnis Indomaret cabang Pabelan diperoleh hasil sebagai berikut : **a.** Faktor kekuatan internal perusahaan diantaranya adalah organisasi dan manajemen, budaya kerja dan strategi, kualitas SDM, lokasi, produk, promosi, teknologi dan aspek keuangan **b.** Faktor kelemahan internal perusahaan diantaranya adalah fasilitas manufaktur dan penetapan harga **c.** Faktor peluang eksternal perusahaan diantaranya adalah daya beli konsumen, ukuran pasar, perubahan selera pasar, perubahan pendapatan konsumen, kebijakan pemerintah **d.** Faktor ancaman eksternal perusahaan diantaranya adalah pesaing baru potensial, hambatan memasuki pasar.

2. Euis Soleha 2008 dalam penelitian Analisis Ritel Industri Di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan : Lokasi usaha. Pemilihan lokasi yang baik adalah faktor penting untuk keberhasilan bisnis ini. Lokasi yang dipilih bukan hanya sekedar yang strategis dan memiliki ukuran yang cukup besar (luas) namun juga perlu diperhatikan tentang masalah akses yang baik ke berbagai lokasi-lokasi penting lain, suasana yang menyenangkan, lahan parkir yang luas dan aman, mudah dijangkau serta harus lebih unggul dari pesaing. 2. Teknologi canggih. Upaya yang ditempuh antara lain dengan menerapkan

sistem *Efficient Consumer Response* (ECR) yang ditunjang dengan *Electronic Data Interchange* (EDI). 3. Harga lebih murah. Harga merupakan pertimbangan tertinggi konsumen dalam menentukan pilihan membelanjanya. 4. Kelengkapan produk. Kelengkapan produk dan lancarnya pasokan merupakan hal penting untuk mengungguli pesaing. 5. Biaya operasional yang rendah, didukung oleh pemanfaatan teknologi yang optimal. 6. Superior atas informasi mengenai *core customer wants*. 7. Produk-produk yang berkualitas dengan harga yang murah dan *services*. 8. Network terhadap produsen dan distributor yang kuat. 9. Kemampuan permodalan yang kuat.

3. Suharno dan Ika Sulistiya 2008 dalam penelitian Analisis dan Penyusunan Strategi Pemasaran Hypermarket. Hasil penelitian menunjukkan dari hasil penilaian perusahaan terhadap peranan relatif variable-variabel bauran pemasaran, produk memiliki peranan relatif tinggi yang kemudian harga memiliki peranan tinggi kedua setelah produk. Distribusi, iklan dan proses mempunyai peranan relatif ketiga. Promosi penjualan, hubungan masyarakat, orang dan bukti fisik mempunyai peranan relative yang sama yaitu tertinggi keempat.
4. Erwiani dalam penelitian Analisis SWOT Sebagai Sumber Perumusan dan Penerapan Strategi Pada Perusahaan (Studi Kasus

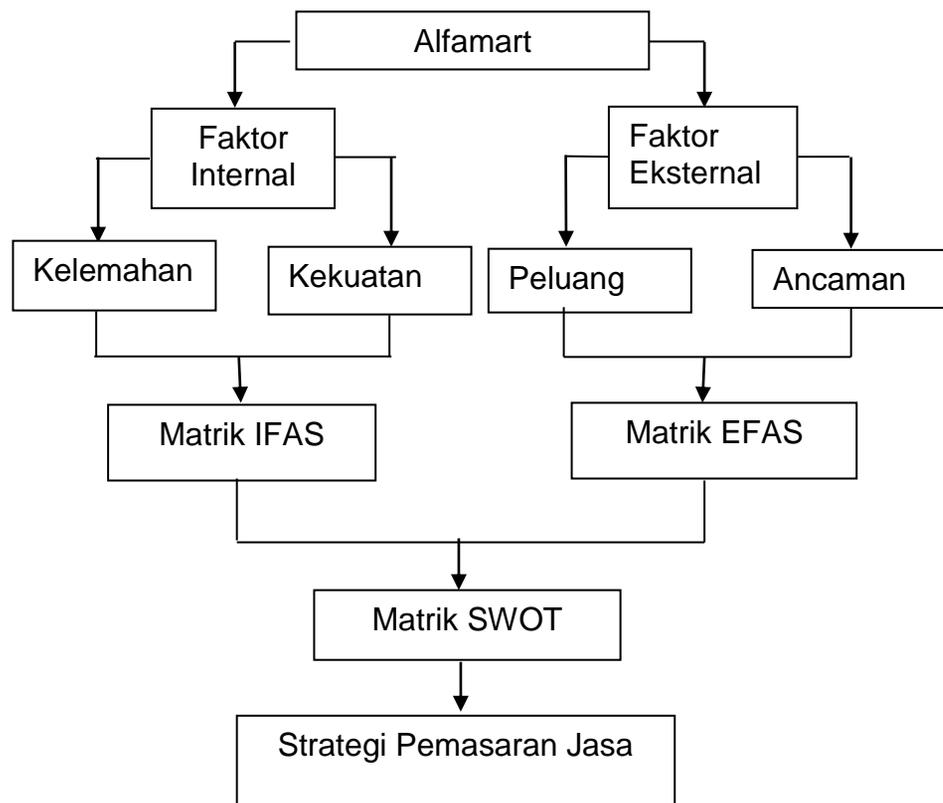
di Telkom Malang). Hasil penelitian menemukan bahwa dari hasil analisis strategi yang bias diterapkan antara lain strategi yang intensif atau integrative. Berdasarkan hasil analisa matriks QSPM, Telkom Malang dapat menggunakan strategi *market penetration*. Strategi ini adalah strategi yang dirasa paling tepat untuk dilakukan oleh Telkom Malang dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

5. Sujano dan Mohd Nurwandi 2009 dalam penelitian Analisa Strategi Pemasaran Produk Jasa. Hasil penelitian menemukan bahwa untuk mendukung terwujudnya tujuan Rumah Sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan perlu menerapkan strategi yang tepat. Strategi yang digunakan dalam penelitian adalah *SWOT Analysis, dan Marketing Strategy*.

C. Kerangka Teori

Yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah bahwa peranan strategi pemasaran ini sangatlah penting untuk menunjang kelangsungan hidup perusahaan. Berikut bentuk kerangka penelitian untuk toko Alfamart.

Gambar 2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2.3 menjelaskan tentang kerangka penelitian pertama yang harus dipahami sebelum melakukan perumusan strategi pemasaran yang tepat bagi Alfamart adalah memahami faktor internal dan faktor

eksternal. Faktor-faktor tersebut diidentifikasi dengan menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman dari perusahaan. Tahap selanjutnya perumusan strategi yang dijabarkan dalam matriks SWOT untuk menentukan strategi pemasaran yang cocok digunakan Alfamart.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Didalam kegiatan penelitian ini metode pengumpulan data adalah metode kualitatif, karena peneliti meneliti langsung ditempat penelitian sehingga penelitian dilakukan lebih mendalam.

Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2014:14), adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Alfamart Albaido di Jl. Raya Rawa Binong Rt 006 Rw 002. Waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah 6 bulan dimulai pada bulan Maret-Agustus 2017.

Tabel 3.1 Jadwal Rencana Kegiatan Penelitian

NO	JENIS KEGIATAN	TAHUN 2017								
		MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEP	OKT	NOV
1	Pengajuan Judul	■								
2	Pengesahan Judul									
3	Penerbitan SK Pembimbngan									
4	Konsultasi Pembimbing	■	■	■						
5	Seminar Proposal									
6	Izin Penelitian									
7	Penelitian Lapangan				■	■	■			
8	Pembahasan Hasil Penelitian									
9	Pendaftaran Sidang Skripsi					■	■	■		
10	Hari Raya Idul Fitri				■					
11	Sidang Skripsi							■	■	■
12	Perbaikan Skripsi							■	■	■
13	Yudisium							■	■	■
14	Wisuda							■	■	■

C. Informan Penelitian

Informan pada penelitian ini dimaksudkan agar peneliti memperoleh informasi sebanyak mungkin. Informan pada penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan Alfamart yang dianggap dapat memberikan informasi atau memberikan data yang dapat dipergunakan dalam penulisan penelitian ini. Untuk lebih jelasnya informan internal pada penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Manajer Area
2. Koordinator Area
3. Personil Toko

D. Etika Penelitian

Peneliti menjamin hak-hak responden dengan terlebih dahulu melakukan informed consent sebelum melakukan wawancara. Responden berhak menolak atau tidak bersedah menjadi subyek penelitian.

Dalam meminta persetujuan dari responden menjelaskan terlebih dahulu topik, tujuan penelitian, teknis pelaksanaan penelitian, dan hak-hak responden.

E. Instrumen Penelitian

Menurut Lincoln dan Guba dalam Sugiono (2013:389), mengemukakan ada tujuh langkah dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif. Untuk memudahkan penelitian sebagai instrumen pengumpulan data maka beberapa cara peneliti lakukan yaitu:

1. Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan
2. Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan
3. Mengawali atau membuka alur wawancara
4. Melangsungkan wawancara
5. Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya
6. Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan

7. Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang tidak diperoleh

F. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014:423) dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan :

1. Teknik wawancara, penulis melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak-pihak terkait, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan objek penelitian.
2. Teknik observasi, yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas yang berhubungan dengan strategi pemasaran jasa pada PT Alfamart.
3. Dokumentasi, metode pengumpulan data menggunakan alat perekam suara atau *handphone* dan foto.
4. Kuisisioner, yaitu sekumpulan pertanyaan yang disajikan kepada responden untuk dijawab sebagai pendukung atau pedoman dalam wawancara.

G. Teknik Analisa Data

Menurut Bogdan dikutip oleh Sugiyono (2014:427-428), dalam penelitian analisis data kualitatif data adalah proses mencari dan menyusun sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami dan

temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis.

Menurut Sugiyono dalam bukunya (2014:430), analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Analisis selama di lapangan dengan model Miles dan Huberman. Aktivitas dalam analisa data yaitu:

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan.

2. Penyajian data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan “yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi bila kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

H. Keabsahan Data

Uji keabsahan data meliputi uji kredibilitas data, uji dependabilitas, uji transferabilitas, dan uji konfirmabilitas. Dalam penelitian dilakukan pengecekan keabsahan data melalui uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif. Uji kredibilitas data dilakukan dengan triangulasi (Sugiyono, 2014:460).

Triangulasi data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Terdapat 3 triangulasi dalam keabsahan data yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi sumber akan dilakukan pada manajemen area, koordinator area, dan personil toko Alfamart.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Unit Observasi

1. Sejarah Singkat Perusahaan Alfamart

Alfamart didirikan pada tahun 1989 oleh Djoko Susanto dan keluarga. PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk (Alfamart/Perseroan), mengawali usahanya dibidang perdagangan dan distribusi, kemudian pada tahun 1994 perubahan kepemilikan atau *Owner Restructuring* : PT HM Sampoerna (70%) dan Djoko Susanto Family (30%), pada tahun 1999 Alfa Minimart pertama mulai beroperasi di Jl. Beringin Raya Karawaci, Tangerang, Banten. Ekspansi secara eksponensial dimulai Perseroan pada tahun 2002 dengan mengakusisi 141 gerai Alfaminimart dan membawa nama baru Alfamart. Pada tahun 2006 PT HM Sampoerna menjual sahamnya kepada PT Sigmantara Alfindo (60%) dan PT Cakrawala Mulia Prima (40%). Alfamart beroperasi lebih dari 2.700 gerai pada tahun 2007 dan mulai memasuki pasar Lampung. Pada perkembangan zaman yang memanfaatkan kecanggihan teknologi Alfamart membuka *soft launching* pertama untuk wilayah Tangerang. Saat ini Alfamart merupakan salah satu yang terdepan dalam usaha ritel dengan melayani lebih dari 2,1 juta pelanggan setiap harinya di hampir 11.000 gerai yang tersebar di

Indonesia. Alfamart menyediakan barang-barang kebutuhan pokok dengan harga yang terjangkau, tempat belanja yang nyaman, serta lokasi yang mudah dijangkau. Didukung lebih dari 60.000 karyawan menjadikan Alfamart sebagai salah satu pembuka lapangan kerja terbesar di Indonesia.

Alfamart adalah gerai komunitas, karenanya selalu berpartisipasi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang terbagi menjadi 6 pilar kegiatan : Alfamart Care, Alfamart Smart, Alfamart Vaganza, Alfamart Sprot, Alfamart SMEs, Alfamart Clean and Green. Sebagai bagian dari masyarakat, alfamart berupaya dan berkomitmen untuk memberikan manfaat yang sebanyak mungkin bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Pendekatan program-program kegiatan yang dilakukan meliputi aspek *community development*. Selain itu Alfamart juga mengajak masyarakat untuk ikut terlibat dalam pengembangan sosial kemasyarakatan melalui Program Donasi dan bekerja sama dengan lembaga lembaga yang terpercaya dan berpengalaman guna mendukung pelaksanaan program. Dalam perkembangannya Alfamart sudah memperoleh banyak penghargaan yang sangat memotivasi perusahaan tersebut untuk melakukan inovasi yang lebih baik lagi, pada tahun 2016 penghargaan yang diperoleh Alfamart adalah

Indonesia Most Admired Company for category of Minimarket, MURI Record for The First Indonesia Virtual 3D Stories, TOP Brand Award 2016 for category of Minimarket, Employer Brand Award 2016 for category of Asia Best Employer Brand Award, Digital Marketing Award 2016, Social Media Award 2016, Indonesian Franchais 2016 for category of Global Franchais from Indonesia Ministry of Trade.

2. Visi dan Misi Perusahaan Alfamart

a. Visi Perusahaan

Menjadi jaringan distribusi ritel terkemuka yang dimiliki masyarakat luas, berorientasi kepada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan dan harapan konsumen, serta mampu bersaing secara global.

b. Misi Perusahaan

- a) Memberikan kepuasan pelanggan dengan berfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas unggul.
- b) Selalu menjadi yang terbaik dalam segala hal yang dilakukan dan selalu menegakkan tingkah laku atau etika bisnis yang tinggi.
- c) Ikut berpartisipasi dalam membangun negara dengan cara menumbuh-kembangkan jiwa wiraswasta dan kemitraan usaha.

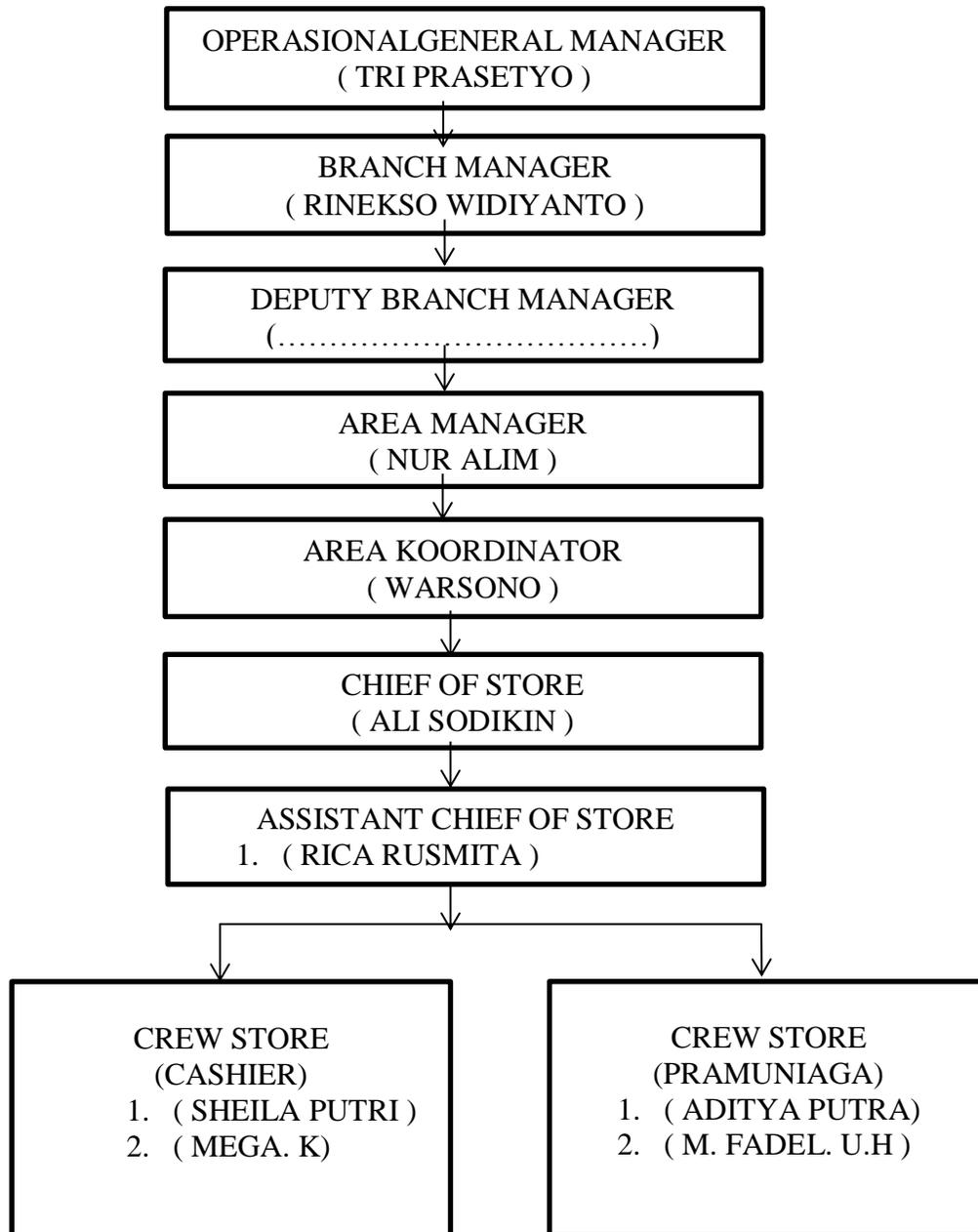
- d) Membangun organisasi global yang terpercaya, sehat dan terus bertumbuh dan bermanfaat bagi para pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat umum.

3. Struktur Organisasi Perusahaan dan Minimarket

Organisasi adalah kumpulan dari banyak orang untuk mencapai tujuan. Dalam setiap organisasi terdapat kerjasama yang sistematis. Pembentukan suatu organisasi harus memperhatikan fungsi-fungsi dalam melakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas.

Struktur organisasi Alfamart adalah organisasi lini atau *line organization*. Lini organisasi adalah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dan bawahan.

Dalam menjalankan sistem kerja di toko Alfamart sudah diberdayakan personil toko, dimana setiap toko memiliki kepala toko (chief of store), asisten kepala toko, kasir, dan pramuniaga yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasional toko.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Alfamart

Sumber: Hasil wawancara dengan staff toko Alfamart

Dalam suatu perusahaan ada pembagian tugas dan masing-masing karyawan yang bertujuan agar dapat bekerja efektif dan efisien sesuai dengan *job description* masing-masing karyawan.

Tugas dan tanggung jawab Manajer Area dan Koordinator Area :

- 1) Mengkoordinasi *job description* kepada seluruh staff personil toko.
- 2) Menyampaikan info target yang harus dicapai seluruh toko.
- 3) Mengontrol kinerja setiap personil toko dan mengevaluasi yang berkaitan dengan hasil kinerja ditoko.
- 4) Sebagai penghubung ke bagian departemen lain dalam usulan promosi jabatan karyawan.
- 5) Memberikan motivasi kerja kepada staff dan personil lainnya.
- 6) Membuat *planning* harian, mingguan, bulanan, dan tahunan.
- 7) Memberikan *reward* kepada staff bawahannya.
- 8) Memberikan *punishment* kepada staff bawahannya.
- 9) Menampung permasalahan yang terjadi sehingga dapat ditemukan penyelesaiannya.
- 10) Mengkoordinir pembagian personil toko di setiap toko.
- 11) Memeriksa kelengkapan atribut seragam yang dipakai staff bawahannya.

Berikut tugas dan tanggung jawab seorang kepala toko :

- 1) Mengkoordinasi semua aktivitas didalam memberikan pelayanan kepada semua pelanggan yang diarahkan untuk kepuasan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan di toko.
- 2) Mengkoordinasi dan menjalankan semua kegiatan operasional toko dengan melakukan 7P.
- 3) Melakukan evaluasi berkaitan dengan pelaksanaan tugas operasional sehari-hari.
- 4) Berkoordinasi/berhubungan dengan Koordinator Area/Departemen lain sehubungan dengan masalah program tertentu yang berkaitan dengan toko.
- 5) Berkoordinasi dengan lingkungan/pejabat setempat.
- 6) Mengkoordinasi dan mengelola bawahan.
- 7) Memastikan pengoperasian perawatan mesin makanan dan minuman siap saji.
- 8) Mengawasi dan memastikan stock opname.
- 9) Memastikan pencegahan dan penanggulangan barang rusak dan barang hilang.
- 10) Memastikan penyeteroran uang hasil penjualan barang.
- 11) Memastikan toko, gudang, mess dan lingkungan sekitar dalam keadaan bersih dan rapi.

12) *Stock Opname* dan melakukan *fixed* pada hasil akhir sinkronisasi data antara fisik dengan stok *onhand* toko.

Berikut tugas dan tanggung jawab seorang asisten kepala toko :

- 1) Memastikan semua kerjasama promosi dengan supplier (*block selving*, sewa gondola dsb) sesuai dengan petunjuk yang ada.
- 2) Mengkoordinir pendisiplinan barang dagangan baik di rak-rak penjualan ataupun gudang.
- 3) Mengkoordinir dan memastikan sarana promosi terpasang sesuai petunjuk.
- 4) Mengkoordinir penerimaan barang dagangan dari DC/supplier BKL.
- 5) Mengkoordinir pengeluaran/retur barang dari toko ke DC/supplier BKL.
- 6) Menggantikan *Chief of Store* apabila sedang *off*.
- 7) Menjaga dan merawat sarana promosi.
- 8) *Stock Opname* dan melakukan *fixed* pada hasil akhir sinkronisasi data antara fisik dengan stok *onhand* toko.

Adapun tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh seorang *crew*/kasir/pramuniaga diantaranya:

- 1) Pemajangan barang (*display*) dan pemenuhan dari gudang toko ke area penjualan toko.

- 2) Menjalin hubungan baik dengan lingkungan sekitar.
- 3) Melakukan pencegahan dan pengawasan barang hilang.
- 4) Penurunan dan pengecekan barang turun dari DC.
- 5) Informasi barang kosong kepada kepala toko/asisten kepala toko.
- 6) Mempersiapkan saran kerja yang diperlukan.
- 7) Memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- 8) Informasi dan penawaran program promosi.
- 9) Menerima penitipan barang.
- 10) Melaksanakan kebersihan.
- 11) Persiapan retur barang
- 12) Penyebaran leaflet.
- 13) Pengecekan harga.
- 14) *Stock Opname*.
- 15) Mengoperasikan mesin makanan dan minuman siap saji.
- 16) Melakukan perawatan terhadap mesin makanan dan minuman siap saji.

4. Alur Pendistribusian Barang

Sebelum membahas mengenai alur pendistribusian barang, berikut beberapa istilah penjelasan dalam proses bisnis di Alfamart:

- a. *Warehouse*, adalah gudang-gudang penyimpanan barang yang berada di *distribution center/DC* (kantor pusat).
- b. *Supplier*, adalah perusahaan yang memasok barangnya ke toko secara terus-menerus.
- c. Faktur, adalah nota atau bukti keluar masuknya barang.
- d. *Display*, penataan dan pemenuhan barang dari gudang ke area penjualan.
- e. PO (*Purchasing Order*), adalah faktur barang yang diterima dan dikirim dari DC ke toko, toko ke DC, dan toko ke toko.
- f. Retur, adalah mengembalikan barang-barang yang sudah tidak layak jual kepada *supplier* atau DC.
- g. *Stock Opname*, adalah menghitung ulang stok barang yang ada ditoko dan menyesuaikan antara fisik barang di toko dengan data di komputer server.
- h. *FIFO (First In First Out)*, adalah barang yang pertama datang harus keluar terlebih dahulu.
- i. *LIFO (Last In First Out)*, adalah barang yang terakhir datang lebih utama terpajang di rak penjualan.

- j. *Handling stock*, adalah penanganan persediaan barang.
- k. SPD (*Sales Per Day*), adalah penjualan yang terjadi per hari di toko, yang disebabkan kunjungan konsumen (langsung/online) yang melakukan pembelian di toko
- l. STD (*Sales Transaction Day*), adalah jumlah konsumen yang datang ke toko dan melakukan transaksi pembelian per hari.
- m. APC (*Average Purchase Customer*), adalah rata-rata pembelian konsumen per hari.
- n. *Area Coverage*, adalah luas cakupan area yang terdapat potensi area (jumlah KK, daya beli, dan pertumbuhan) yang dapat dilayani dari satu titik lokasi toko.
- o. *Gross Margin* atau laba kotor, adalah selisih yang didapatkan dari transaksi penjualan yang belum dikurangi biaya.
- p. *Mix Margin* atau campuran margin, adalah segala upaya dalam penjualan untuk memaksimalkan pendapatan margin toko agar mencapai target yang ditentukan.
- q. Laporan L/R (laba dan rugi), adalah bagian dari laporan keuangan suatu perusahaan yang dihasilkan pada suatu periode yang menjabarkan pendapatan dan beban perusahaan sehingga menghasilkan laba.

- r. SIS (*Store Information System*), adalah aplikasi yang digunakan untuk melakukan transaksi penjualan dan administrasi harian toko-toko Alfamart (operasional toko).
- s. *Maintenance Inventory*, adalah proses pengelolaan dan pengawasan persediaan untuk memastikan kebenaran suatu proses transaksi.

Dalam menjalankan proses bisnis dan alur pendistribusian barang ke toko tentunya barang-barang didistribusikan dari bagian gudang pusat ke setiap cabang-cabang toko Alfamart. Barang-barang yang sudah disitribusikan ke toko akan melalui beberapa tahap sebelum barang itu *terdisplay* di rak penjualan, setelah dilakukan pengecekan antara faktur barang yang diterima dengan fisik barang, personil toko melakukan *receipt PO* untuk menyimpan data-data stok barang. Proses ini harus dilakukan untuk menghindari terjadinya selisih dalam penerimaan barang.

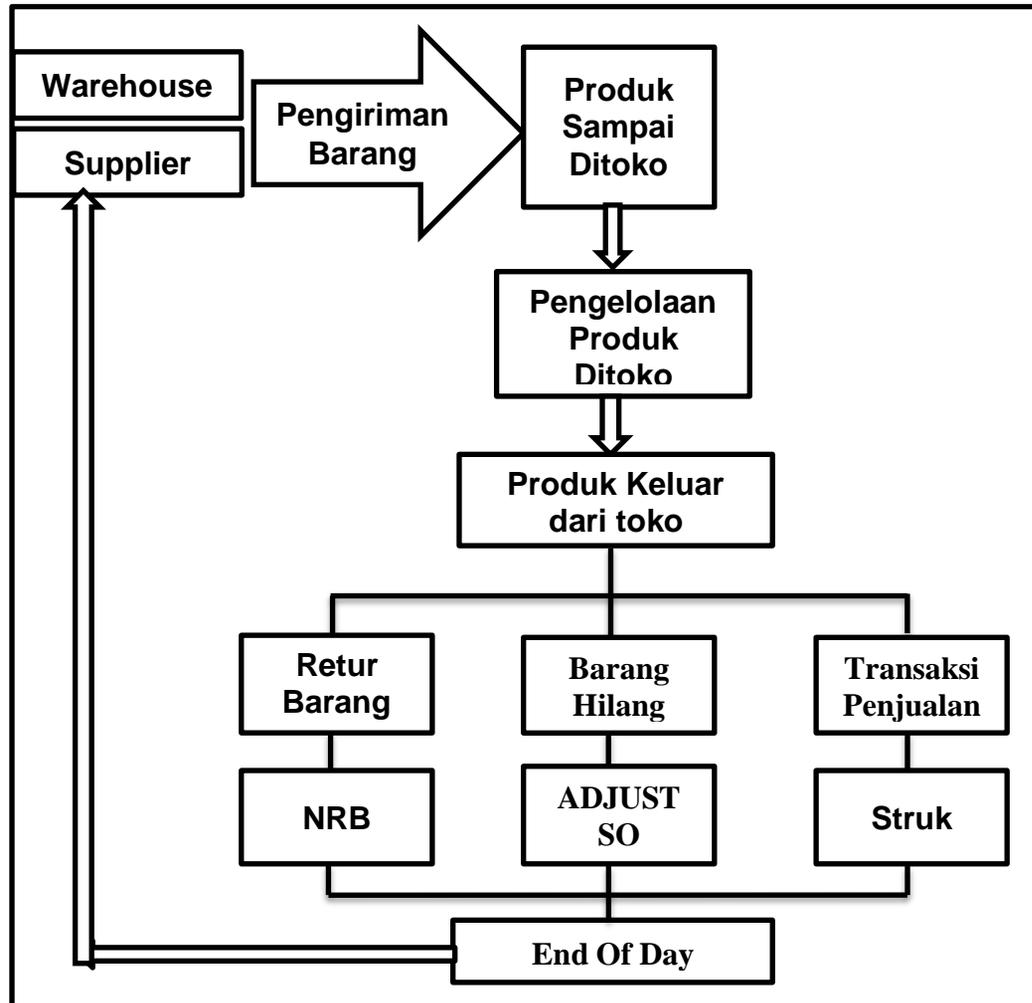
Pengelolaan barang yang dilakukan personil toko dengan mengecek kadaluarsa dan kebersihan setiap barang yang terpajang di area penjualan. Disamping itu untuk menghindari terjadi barang hilang maka personil toko melakukan pengawasan di titik-titik area penjualan dan melakukan *stock opname*. Personil toko juga melaksanakan tertib dalam hal administrasi toko dengan tujuan untuk mengetahui sistem dan

prosedur di toko berjalan dengan benar. Barang yang keluar dari toko dapat melalui berbagai macam tahap diantaranya:

1. Melalui tahap retur barang, barang keluar disebabkan karena barang tersebut mendekati masa penarikan kadaluarsa sehingga barang tersebut harus dikembalikan ke gudang pusat, retur barang juga berfungsi untuk keperluan stok barang toko Alfamart lain yang mengalami kekosongan stok yang dibutuhkan di tokonya atau toko Alfamart mengalami *over stock* sehingga harus dilakukan retur.
2. Barang hilang terjadi disebabkan berbagai faktor diantaranya faktor internal, eksternal, dan administrasi yang tidak teliti dalam penanganan dan pengawasannya.
3. Transaksi penjualan, proses keluarnya barang dengan adanya bukti struk pembayaran.

Proses pengiriman barang hingga barang tersebut keluar harus dipastikan untuk menjalankan administrasi akhir transaksi harian pada toko. Proses tersebut dinamakan EOD (*End Of Day*), proses kirim data ke DC untuk menyesuaikan stok barang dan penjualan, sehingga toko dapat melakukan permintaan barang kembali jika terjadi kekosongan stok pada toko. Berikut daftar gambar alur keluar masuk barang dari *distribution center/warehouse* ke toko Alfamart.

Gambar 4.2 Alur Keluar Masuk Barang



Sumber: Hasil wawancara dengan staff toko Alfamart

Untuk menciptakan dan memberikan pelayanan jasa yang terbaik ke setiap konsumennya. Alfamart memfokuskan dalam hal kenyamanan dan keamanan yang diberikan kepada konsumen. Kenyamanan disini mencakup kebersihan dan kerapian baik dari area toko maupun personil toko, keakraban yang dijalin oleh personil toko dengan konsumen dan warga sekitar. Keamanan disini berhubungan dengan sekitar toko: warga

sekitar, RT/RW, aparat keamanan. Adapun sarana pendukung keamanan diantaranya lampu emergency, lampu ultra violet, teralis (*folding gate*), gembok, alat pemadam kebakaran, stop kontak, dan kabel listrik.

B. Analisis dan Pembahasan

1. Faktor Internal dan Eksternal Alfamart

Mengidentifikasi variabel yang berhubungan dengan organisasi atau perusahaan, baik variabel yang mendukung, mengancam, maupun yang dibutuhkan. Dari variabel yang telah ada lalu dikelompokkan sesuai dengan variabel ini berasal yaitu eksternal dan internal. Faktor-faktor internal perusahaan meliputi semua fungsi manajemen operasional, antara lain sumber daya manusia (SDM), tempat dan saluran distribusi, produk, harga, dan promosi. Faktor-faktor eksternal perusahaan meliputi aspek sosial, budaya, politik, dan pasar yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran jasa di toko Alfamart. Berikut ini merupakan faktor internal yang bisa diidentifikasi :

Tabel 4.3 Variabel dan Indikator Faktor Internal

NO.	VARIABEL	INDIKATOR
1.	SDM (Sumber Daya Manusia)	a. Ketersediaan tenaga ahli b. Training atau pelatihan c. Insentif, bonus, penghargaan d. Pengetahuan produk e. Standar penampilan f. kKualitas pelayanan
2.	Tempat dan saluran Distribusi	a. Efektifitas dan efisiensi pendistribusian barang b. Luas cakupan wilayah c. Ketersediaan lahan parkir d. Sarana dan prasarana
3.	Produk (Barang)	a. Kemasan produk b. Variasi produk c. Garansi produk
4.	Promosi	a. Agresifitas dalam promosi b. Atribut promosi c. Program khusus member d. Sistem pemabayaran online
5.	Harga	a. Potongan harga b. Kesesuaian harga di rak dengan komputer c. Kelengkapan harga pada tiap produk d. Alat pembayaran

Berdasarkan Tabel 4.3 yang ada diatas sudah dibuat variabel yang berasal dari faktor internal, antara lain:

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia yang dimaksudkan disini adalah personil toko, manajer area, koordinator area yang berkecimpung dalam menjalankan operasional toko.

2) Tempat dan Saluran Distribusi

Tempat dan Saluran Distribusi yang dimaksudkan disini seluruh tahapan mulai dari pendistribusian barang ke toko, fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia, sampai dengan kondisi toko.

3) Produk

Produk yang dimaksudkan disini adalah ketersediaan produk yang dicari konsumen dan keberagaman produk yang ditawarkan.

4) Promosi

Promosi merupakan bentuk yang dilakukan perusahaan dan personil toko dalam memperkenalkan produk yang ditawarkan sehingga menarik konsumen untuk berkunjung.

5) Harga

Harga merupakan nilai suatu barang. Alfamart dalam menetapkan harga tidak selalu lebih rendah dari pesaing, karena nanti akan merusak harga pasar. Manajemen perusahaan telah memperhitungkan berbagai hal dalam menentukan harga dengan melihat segmen mereka yang menengah kebawah, serta strategi harga ini ditetapkan sesuai dengan ongkos produksi yang telah dikeluarkan perusahaan.

Tabel 4.4 Variabel dan Indikator Faktor Eksternal

NO.	VARIABEL	INDIKATOR
1.	Ekonomi	a. Pertumbuhan jumlah penduduk b. Kemajuan teknologi
2.	Sosial	a. Pengembangan sosial kemasyarakatan
3.	Budaya	a. Perubahan gaya hidup b. Sifat konsumtif masyarakat
4.	Politik	a. Adanya perdagangan bebas
5.	Pasar	a. Persaingan dengan ritel lain b. Loyalitas konsumen c. Jaringan pemasaran luas d. Jarak antara competitor

Berdasarkan tabel 4.4 yang ada diatas sudah dibuat variabel yang berasal dari faktor eksternal antara lain:

1) Ekonomi

Ekonomi menjadi faktor eksternal karena dengan bertambahnya jumlah penduduk maka akan bertambah pula daya beli masyarakat yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.

2) Sosial

Sebagai bagian dari masyarakat Alfamart berupaya memberikan komitmen bagi kesejahteraan baik dari karyawan, pelanggan, dan lingkungan masyarakat sekitar.

3) Budaya

Budaya yang ada di masyarakat akan dapat mempengaruhi kondisi perusahaan karena budaya akan mempengaruhi pola hidup masyarakat.

4) Politik

Gejolak politik yang terjadi di suatu negara pasti akan mempengaruhi kondisi perusahaan. Karena politik sangat erat hubungannya dengan kebijakan pemerintah. Segala usaha yang didirikan pasti harus mematuhi kebijakan yang dibuat pemerintah.

5) Pasar

Pasar yang dimaksud adalah kondisi persaingan yang ketat dalam bidang bisnis yang sama.

2. Analisis IFAS

Analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal toko Alfamart supaya dapat dilihat kekuatan dan kelemahan yang ada saat ini. Analisis IFAS ini menggunakan bobot dan rating dalam menentukan pengaruh masing-masing faktor. Berikut data tabel untuk menentukan pembobotan faktor internal.

Tabel 4.5 Pembobotan Faktor Kekuatan Internal

NO	URAIAN	RESPONDEN			RATA-RATA	BOBOT RELATIF
		1	2	3		
1	KEKUATAN/STRENGHT					
	Aspek SDM					
	a. Training atau pelatihan	3	3	3	3	0.05
	b. Insentif, bonus, dan penghargaan	4	4	3	4	0.06
	c. Standar penampilan	3	3	3	3	0.05
	Aspek Tempat dan Saluran Distribusi					
	a. Fasilitas UKM	2	3	3	3	0.05
	b. Ketersediaan lahan parkir	3	3	3	3	0.05
	c. Sarana dan prasarana	3	2	3	3	0.05
	Aspek Produk					
	a. Garansi produk	4	4	3	4	0.06
	Aspek Promosi					
	a. Atribut promosi	3	3	3	3	0.05
	b. Program khusus member	3	3	2	3	0.05
	c. sistem pembayaran online	2	3	3	3	0.05
	Aspek Harga					
	a. potongan harga	3	3	2	3	0.05
	b. Alat pembayaran	3	2	3	3	0.05
	TOTAL S				38	0.62

Berdasarkan data tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan faktor-faktor kekuatan internal dalam setiap aspek yang diperoleh dari hasil survei terhadap 3 responden dimana setiap responden memberikan skala untuk setiap indikator. Nilai atau skala untuk variabel kekuatan diberi nilai 1 sampai dengan 4. Diberi nilai 1 jika kemungkinan indikator tersebut kurang baik. Diberi nilai 2 jika indikator tersebut cukup baik. Diberi nilai 3 atau 4 jika indikator tersebut baik dan sangat baik. Rata-rata dari penilaian setiap responden menghasilkan data bobot relatif sebesar 0.62.

Aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sesuai dengan data yang diperoleh sebagai berikut:

1. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam memberikan pelayanan langsung terhadap konsumen, personil Alfamart harus mendapatkan pelatihan yang akan berguna dalam menghadapi konsumen dengan baik. Kerapihan dalam standar penampilan juga dapat menciptakan kenyamanan bagi personil itu sendiri dan juga konsumen yang melihatnya, standar penampilan yang sudah SOP di Alfamart diantaranya: menggunakan id card sebagai tanda pengenal, menggunakan seragam sesuai standar perusahaan kaos berkerah merah untuk kasir dan pramuniaga serta kemeja berkerah untuk staff toko baik kepala toko maupun asisten kepala toko, untuk menggunakan pewangi tubuh agar aroma tubuh selalu segar, tidak diperkenankan menggunakan aksesoris kecuali jam tangan, standar sepatu yang digunakan adalah warrior hitam putih. Standar penampilan yang diterapkan perusahaan pada setiap toko Alfamart menjadikan identitas untuk perusahaan itu sendiri. Dengan melaksanakan kinerja toko perusahaan dengan baik sudah pasti perusahaan memberikan insentif, bonus, dan penghargaan kepada setiap personil toko. Semua itu bisa didapat

dengan mengikuti program-program *reward* yang sedang berlangsung di tiap periodenya dimana personil toko mampu mendapatkan target penjualan yang terbaik.

2. Aspek Tempat dan Saluran Distribusi

Ketersediaan lahan parkir di setiap toko Alfamart berbeda-beda. Dalam penelitian ini kapasitas lahan parkir hasil observasi di toko Alfamart yang dilakukan oleh peneliti sudah baik. Lahan parkir sangat berdampak pada kenyamanan konsumen saat berbelanja. Konsumen akan menilai toko itu baik saat mereka melihat kebersihan dan kerapian dari tampak depan toko tersebut sehingga dapat menarik perhatian konsumen untuk berbelanja. Area halaman toko seperti teras dalam keadaan bersih, kaca bersih, dan ada sarana tempat sampah dan keset. Sarana dan prasarana yang diberikan juga sangat berdampak pada pelayanan jasa yang diharapkan oleh konsumen. Hasil observasi menunjukkan bahwa toko Alfamart sudah memberikan sarana pendukung kenyamanan toko diantaranya: rak yang bersih dan barang yang tertata rapi, keranjang belanja dalam kondisi baik dan bersih, area penjualan bersih, wangi, sejuk, terang, dan ada musik. Alfamart juga menyediakan fasilitas UKM yang terdapat di pinggir halaman toko.

3. Aspek Produk

Hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap garansi produk, personil toko selalu memberikan garansi pada produk yang dijual sebagai contoh: apabila ada konsumen mengembalikan produk seperti keju yang saat dibuka kemasannya ternyata berjamur maka personil toko dapat mengganti produk tersebut dengan yang baru, akan tetapi ada ketentuannya yaitu produk tersebut harus disertai struk pembelian yang didalamnya terdapat item produk yang ingin ditukar dalam waktu 1 x 24 jam.

4. Aspek Promosi

Dalam menyampaikan informasi promosi yang sedang berlangsung di toko Alfamart. Perusahaan memberikan atribut-atribut promosi seperti: *leaflet*, *POP*, *wobbler*, dan spanduk. Program khusus member yang terdapat di toko Alfamart adalah *member point card* dimana kartu tersebut sebagai tempat pengumpul poin rupiah yang bisa diakumulasikan setiap transaksi belanja dengan mekanisme belanja minimal Rp.200,- akan mendapatkan poin Rp.1,- dan apabila poin rupiah tersebut sudah terkumpul minimal Rp 1.000,- maka saldo nya dapat dijadikan untuk pembayaran transaksi belanja atau biasa disebut dengan voucher belanja. Berbagai promo Alfamart makin memanjakan

konsumennya terdapat promo bulanan yang bisa dilakukan 2 kali dalam sebulan dengan jangka waktu 15 hari untuk setiap promonya. Promo JSM yang tak kalah menguntungkan yang hanya berlaku setiap *weekend* (Jumat, Sabtu, Minggu) dimana promo produk tertentu yang berupa potongan harga maupun bonus pembelian atau gratis barang untuk nilai pembelian yang ditetapkan.

5. Aspek Harga

Potongan harga yang ditawarkan oleh toko Alfamart sangat menarik konsumen karena produk yang dijual di toko Alfamart adalah kebutuhan sehari-hari. Harga yang dipasarkan pun sangat terjangkau untuk kalangan menengah kebawah.

Tabel 4.6 Pembobotan Faktor Kelemahan Internal

NO	URAIAN	RESPONDEN			RATA-RATA	BOBOT RELATIF
		1	2	3		
2	KELEMAHAN/WEAKNESS					
	Aspek SDM					
	a. ketersediaan tenaga ahli	2	2	2	2	0.03
	b. pengetahuan produk	3	2	2	2	0.03
	c. kualitas pelayanan	2	3	3	3	0.05
	Aspek Tempat dan Saluran Distribusi					
	a. efektifitas dan efisiensi pendistribusian barang	2	2	2	2	0.03
	Aspek Produk					
	a. kemasan produk	2	3	2	2	0.03
	b. variasi produk	2	3	3	3	0.05
	Aspek Promosi					
	a. agresifitas dalam promosi	2	2	3	2	0.03
	Aspek Harga					
	a. kesesuaian harga di rak dengan komputer	1	2	1	1	0.01
	b. kelengkapan harga tiap produk	3	3	3	3	0.05
	TOTAL W				20	0.28
	S + W				58	0.9

Berdasarkan data tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan faktor-faktor kelemahan internal dalam setiap aspek yang diperoleh dari hasil survei terhadap 3 responden dimana setiap responden memberikan skala untuk setiap indikator. Nilai atau skala untuk variabel kelemahan diberi nilai 1 sampai 4. Rata-rata dari penilaian setiap responden menghasilkan data bobot relatif kelemahan sebesar 0,28. Kemudian hasil bobot relatif untuk masing-masing indikator kekuatan dan kelemahan dijumlahkan 0,62 dan 0,28 menghasilkan bobot sebesar 0,9, sehingga total nilai bobot tersebut tidak boleh lebih dari 1.

Aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sesuai dengan data yang diperoleh sebagai berikut:

1. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Ketersediaan tenaga ahli di toko Alfamart masih kurang baik, alokasi SDM yang disalurkan dari bagian divisi yang bersangkutan tidak sesuai dengan kebutuhan toko, disamping itu terjadinya pemutusan kerja bagi karyawan kontrak sangat berdampak buruk bagi kondisi toko. Personil toko yang lengkap membuat kinerja toko menjadi baik dan job desk setiap personil dapat dilakukan sesuai jabatannya atau keahliannya. Personil toko juga masih kurang memahami dalam penguasaan produk yang dijual sehingga konsumen merasa kecewa. Kualitas pelayanan yang diberikan

personil toko seperti sapaan terhadap konsumen, sikap membantu seperti melakukan penawaran keranjang saat melihat konsumen yang kerepotan dalam membawa belanjanya di area penjualan.

2. Aspek Produk

Kemasan produk harus sangat diperhatikan oleh personil toko karena kemasan yang baik akan menarik konsumen untuk membeli produk yang terpajang. Di Alfamart masih ditemukan beberapa produk dengan kemasan yang kurang baik seperti kemasan tersebut penyok, kusam, robek yang disebabkan oleh faktor internal yaitu personil toko maupun hama. Variasi produk yang ditawarkan di Alfamart masih dalam cakupan kebutuhan sehari-hari.

3. Aspek Promosi

Agresifitas dalam promosi masih kurang efektif dikarenakan atribut promosi seperti leaflet yang seharusnya dibagikan ke konsumen melalui *door to door* sering tidak sampai ke tangan konsumen sesuai dengan area coverage nya.

4. Aspek Harga

Konsumen yang berbelanja di toko Alfamart sering merasa kecewa dengan ketidaksesuaian harga yang dipajang dengan harga yang ditransaksikan di kasir, SOP yang diterapkan oleh perusahaan adalah dengan memberikan harga terendah pada kesalahan

transaksi. Disamping itu harga yang tidak lengkap menyulitkan konsumen untuk membandingkan dan memperkirakan total belanja konsumen tersebut.

Tabel 4.7 Matriks Strategi IFAS

NO	URAIAN	BOBOT	RATING	SKOR
1	KEKUATAN/STRENGHT			
	Aspek SDM			
	a. Training atau pelatihan	0.05	3	0.15
	b. Insentif, bonus, dan penghargaan	0.06	4	0.24
	c. Standar penampilan	0.05	3	0.15
	Aspek Tempat dan Saluran Distribusi			
	a. Fasilitas UKM	0.05	3	0.15
	b. Ketersediaan lahan parkir	0.05	3	0.15
	c. Sarana dan prasarana	0.05	3	0.15
	Aspek Produk			
	a. Garansi produk	0.06	4	0.24
	Aspek Promosi			
	a. Atribut promosi	0.05	3	0.15
	b. Program khusus member	0.05	3	0.15
	c. Sistem pembayaran online	0.05	3	0.15
	Aspek Harga			
	a. Potongan harga	0.05	3	0.15
	b. Sistem pembayaran	0.05	3	0.15
	TOTAL S	0.62		1.98
NO	URAIAN	BOBOT	RATING	SKOR
2	KELEMAHAN/WEAKNESS			
	Aspek SDM			
	a. ketersediaan tenaga ahli	0.03	2	0.06
	b. pengetahuan produk	0.03	2	0.06
	c. kualitas pelayanan	0.05	3	0.15
	Aspek Tempat dan Saluran Distribusi			
	a. efektifitas dan efisiensi pendistribusian barang	0.03	2	0.06
	Aspek Produk			
	a. kemasan produk	0.03	2	0.06
	b. variasi produk	0.05	3	0.15
	Aspek Promosi			
	a. agresifitas dalam promosi	0.03	2	0.06
	Aspek Harga			
	a. kesesuaian harga di rak dengan komputer	0.01	1	0.01
	b. kelengkapan harga tiap produk	0.05	3	0.15
	TOTAL W	0.28		0.76
	TOTAL S + W	0.9		2.74

Berdasarkan data tabel 4.7 berapapun banyaknya indikator yang dimasukkan dalam matriks IFAS total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah atau $< 2,5$ menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas atau $> 2,5$ mengindikasikan posisi internal yang kuat. Hasil skor dari indikator kekuatan dan indikator kelemahan menunjukkan skor 2,74 sehingga dapat diindikasikan Alfamart memiliki posisi internal yang kuat karena skor matriks IFAS berada di atas rata-rata.

3. Analisis EFAS

Analisis EFAS (*External Startegic Factors Analysis Summary*) digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal toko Alfamart. Analsis EFAS menyimpulkan dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerfah fungsional perusahaan. Anaisis EFAS menggunakan bobot dan rating dalam menentukan pengaruh masing-masing faktor.

Tabel 4.8 Pembobotan Faktor Peluang Eksternal

NO	URAIAN	RESPONDEN			RATA-RATA	BOBOT RELATIF
		1	2	3		
3	PELUANG					
	Aspek Ekonomi					
	a. pertumbuhan jumlah penduduk	4	4	4	4	0.16
	b. kemajuan teknologi	3	3	4	3	0.12
	Aspek Sosial					
	a. pengembangan sosial kemasyarakatan	4	4	4	4	0.16
	Aspek Budaya					
	a. perubahan gaya hidup	3	3	3	3	0.12
	b. sifat konsumtif masyarakat	4	4	3	4	0.16
	Aspek Politik					
	a. adanya perdagangan bebas	3	3	3	3	0.12
	Aspek Pasar					
	a. jaringan pemasaran luas	3	3	4	3	0.12
	TOTAL O				20	0.96

Berdasarkan data tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan faktor-faktor peluang internal dalam setiap aspek yang diperoleh dari hasil survei terhadap 3 responden dimana setiap responden memberikan skala untuk setiap indikator. Nilai atau skala untuk variabel peluang diberi nilai 1 sampai 4. Peluang yang semakin bsear diberi skala 4, tetapi jika peluang nya kecil diberi skala 1. Rata-rata dari penilaian setiap responden menghasilkan data bobot relatif peluang sebesar 0.96.

Aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sesuai dengan data yang diperoleh sebagai berikut:

1. Aspek Ekonomi

Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat memberikan dampak yang baik bagi bisnis ritel toko Alfamart, dimana toko Alfamart menyediakan kebutuhan sehari-hari bagi kalangan

menengah kebawah. Kemajuan teknologi juga berdampak baik bagi perusahaan seperti adanya aplikasi online yang dibuat resmi oleh perusahaan untuk memudahkan konsumen berbelanja tanpa harus mengantri di toko.

2. Aspek Sosial

Dalam menjalankan perusahaan Alfamart juga memperhatikan dalam pengembangan sosial kemasyarakatan atau yang biasa disebut dengan CSR (*Coorporate Social Responcibility*). Program yang sudah berjalan adalah program Alfamart Class, perusahaan mengimplementasikan kurikulum ritel Alfamart Class yang bertujuan meningkatkan kompetensi lulusan SMK serta menyelaraskan komptensi lulusan SMK dengan kebutuhan tenaga kerja di industri ritel khususnya.

3. Aspek Budaya

Perubahan gaya hidup masyarakat dan sifat konsumtif yang dapat berdampak baik untuk kemajuan toko Alfamart. Masyarakat pada saat ini lebih dominan belanja di tempat yang strategis seperti minimarket dikarenakan harga dan promosi yang ditawarkan sangat menarik.

4. Aspek Politik

Dengan adanya perdagangan bebas menambah peluang kesempatan kerja, alasannya pasar barang dan jasa dari suatu negara menjadi lebih luas. Perusahaan dapat bekerja sama dengan frenchais asing.

5. Aspek Pasar

Alfamart sudah memiliki berbagai cabang di berbagai kota. Alfamart juga memiliki jaringan pemasaran yang luas baik konsumen yang datang sendiri ketoko, pedagang kecil eceran, dan agen besar yang dapat menerima transaksi penjualan produk toko Alfamart.

Tabel 4.9 Pembobotan Faktor Ancaman Eksternal

NO	URAIAN	RESPONDEN			RATA-RATA	BOBOT RELATIF
		1	2	3		
4	ANCAMAN					
	Aspek Pasar					
	a. persaingan dengan ritel sejenis	1	1	1	1	0.04
	b. loyalitas konsumen	2	2	3	2	0.08
	c. jarak antar kompetitor	1	1	1	1	0.04
	TOTAL T				4	0.16
	TOTAL O+ T				24	1

Berdasarkan data tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan faktor-faktor ancaman eksternal dalam setiap aspek yang diperoleh dari hasil survei terhadap 3 responden dimana setiap responden memberikan skala untuk setiap indikator. Nilai atau skala untuk variabel kelemahan diberi nilai 1

sampai 4. Diberikan nilai 1 jika ancamannya sangat besar sebaliknya diberi nilai 4 jika semakin sedikit ancamannya. Rata-rata dari penilaian setiap responden menghasilkan data bobot relatif ancaman sebesar 0.16. Kemudian hasil bobot relatif untuk masing-masing indikator peluang dan kekuatan dijumlahkan 0,96 dan 0.16 menghasilkan bobot sebesar 1,0. sehingga total nilai bobot tersebut tidak lebih dari 1.

Aspek-aspek tersebut dapat dijelaskan sesuai dengan data yang diperoleh sebagai berikut:

1. Aspek Pasar

Perkembangan bisnis ritel sejenis dengan Alfamart sangat banyak seperti kompetitor terdekat tidak lain adalah Indomaret. Perusahaan yang sama-sama menjual kebutuhan sehari-hari memberikan persaingan yang cukup kompetitif dan sangat berdampak pada loyalitas konsumen dalam berbelanja. Di toko Alfamart ini memiliki 2 pesaing sejenis diantaranya Alfamidi dan Indomaret yang jaraknya berdekatan.

Tabel 4.10 Matriks Startegi EFAS

NO	URAIAN	BOBOT	RATING	SKOR
3	PELUANG			
	Aspek Ekonomi			
	a. pertumbuhan jumlah penduduk	0.16	4	0.64
	b. kemajuan teknologi	0.12	3	0.36
	Aspek Sosial			
	a. pengembangan sosial kemasyar	0.16	4	0.64
	Aspek Budaya			
	a. perubahan gaya hidup	0.12	3	0.36
	b. sifat konsumtif masyarakat	0.16	4	0.64
	Aspek Politik			
	a. adanya perdagangan bebas	0.12	3	0.36
	Aspek Pasar			
	a. jaringan pemasaran luas	0.12	3	0.36
	TOTAL O	0.96		3.36
NO	URAIAN	BOBOT	RATING	SKOR
4	ANCAMAN			
	Aspek Pasar			
	a. persaingan dengan ritel sejenis	0.04	1	0.04
	b. loyalitas konsumen	0.08	2	0.16
	c. jarak antar kompetitor	0.04	1	0.04
	TOTAL T	1		0.24
	TOTAL O + T			3.6

Berdasarkan data tabel 4.10 berapapun banyaknya indikator yang dimasukkan dalam matriks EFAS total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah atau < 2,5 menggambarkan strategi perusahaan saat ini tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal, sementara total nilai diatas atau > 2,5 merespon sangat baik peluang dan ancaman yang ada. Hasil skor dari indikator peluang dan indikator ancaman menunjukkan skor 3,6. Dengan kata lain strategi

Alfamart secara efektif mengambil peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Sehingga dapat diindikasikan Alfamart memiliki posisi eksternal yang kuat karena skor matriks EFAS berada di atas rata-rata.

6. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2015:19) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Dalam penelitian ini peneliti mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kondisi saat ini di toko Alfamart. Berikut adalah rincian analisa SWOT pada toko Alfamart.

Tabel 4.11 Analisa SWOT Alfamart

KEKUATAN	KELEMAHAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek SDM <ul style="list-style-type: none"> - Adanya training dan pelatihan - Insentif, bonus, dan penghargaan - Standar penampilan 2. Aspek Tempat dan Distribusi <ul style="list-style-type: none"> - Tersedianya fasilitas UKM - Ketersediaan lahan parkir - Adanya sarana dan prasarana 3. Aspek Produk <ul style="list-style-type: none"> - Adanya garansi produk 4. Aspek Promosi <ul style="list-style-type: none"> - Kelengkapan atribut promosi - Program khusus member - Sistem pembayaran online 5. Aspek Harga <ul style="list-style-type: none"> - Potongan harga - Fasilitas alat pembayaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek SDM <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya ketersediaan tenaga ahli - Pengetahuan produk - Kualitas pelayanan 2. Aspek Tempat dan Saluran Distribusi <ul style="list-style-type: none"> - Efektifitas dan efisiensi pendistribusian barang - Kemasan produk - Variasi produk - Agresifitas promosi - Kesesuaian harga di rak dengan komputer - Kelengkapan harga tiap produk
PELUANG	ANCAMAN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek Ekonomi <ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan jumlah penduduk - Kemajuan teknologi 2. Aspek Sosial <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan sosial kemasyarakatan 3. Aspek Budaya <ul style="list-style-type: none"> - Perubahan gaya hidup - Sifat konsumtif masyarakat 4. Aspek Politik <ul style="list-style-type: none"> - Adanya perdagangan bebas 5. Aspek Pemasaran <ul style="list-style-type: none"> - Jaringan pemasaran luas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek Pasar <ul style="list-style-type: none"> - Persaingan dengan ritel sejenis - Loyalitas konsumen - Jarak antar komptitor

Matriks ini digunakan untuk membantu pengembangan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), startegi WT (kelemahan-ancaman).

Tabel 4.12 Matriks SWOT Alfamart

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Training atau pelatihan 2. Insentif, bonus, dan penghargaan 3. Standar penampilan 4. Fasilitas UKM 5. Ketersediaan lahan parkir 6. Sarana dan prasarana 7. Garansi produk 8. Atribut promosi 9. Program khusus member 10. Sistem pembayaran online 11. Potongan harga 12. Alat pembayaran 	<p>WEAKNESS (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan tenaga ahli 2. Pengetahuan produk 3. Kualitas pelayanan 4. Efektifitas dan efisiensi pendistribusian barang 5. Kemasan produk 6. Variasi produk 7. Agresifitas dalam promosi 8. Kesesuaian harga di rak dan komputer 9. Kelengkapan harga
<p>OPPURTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan jumlah penduduk 2. Kemajuan teknologi 3. Pengembangan sosial kemasyarakatan 4. Perubahan gaya hidup 5. Sifat konsumtif masyarakat 6. Adanya perdagangan bebas 7. Jaringan pemasaran luas 	<p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pelatihan, kinerja, dan kualitas SDM dengan pemanfaatan kemajuan teknologi (S1,S2,S3,S10,S12,O2) 2. Memberdayakan pengembangan fasilitas UKM untuk menghadapi perdagangan bebas dengan memanfaatkan jaringan pemasaran yang luas (S4,O6,O7,O3) 3. Memberikan jasa pelayanan yang lebih baik (S5,S6,S7,S8,S11,O4,O5) 4. Menciptakan layanan khusus pelanggan untuk menghadapi pertumbuhan jumlah penduduk(S9,O1) 	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka lapangan pekerjaan seluas-luasnya untuk menghadapi MEA dan memberdayakan pengembangan CSR (W1,O1,O3,O6) 2. Memberikan pelatihan jasa pelayanan dan informasi produk (W2,W3,W4-W7,O4,O5) 3. Bekerja sama dengan baik pada pihak supplier (W4,O7)
<p>THREAT (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan dengan ritel sejenis 2. Loyalitas konsumen 	<p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan perlindungan pelanggan (S1-S4,W1,W3) 2. Meningkatkan sarana dan prasarana 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan survei dan evaluasi terhadap pesaing (W1-W9,T1-T3)

Berikut ini merupakan analisis dari IFAS dan EFAS SWOT Alfamart yakni:

1. Strategi SO

Strategi yang berdasarkan kepada kekuatan dan peluang yang dimiliki Alfamart, yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pelatihan, kinerja, dan kualitas SDM dengan pemanfaatan kemajuan teknologi. Pelatihan tenaga kerja dalam memberikan standar pelayanan yang baik kepada personil toko Alfamart dapat dengan mudah diakses di toko itu sendiri. Pada toko Alfamart perusahaan menyediakan mesin aKios yang didalamnya ada aplikasi berupa video training yang dapat dilihat dan diterapkan oleh setiap personil toko. Dengan pemanfaatan kemajuan teknologi Alfamart memberikan kemudahan dalam menyalurkan informasi untuk setiap personil sehingga mampu memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan standar SOP yang telah ditentukan perusahaan.
- b. Memberdayakan pengembangan fasilitas UKM untuk menghadapi perdagangan bebas dengan memanfaatkan jaringan pemasaran yang luas. Dengan adanya perdagangan bebas memberikan kesempatan kepada perusahaan Alfamart untuk memperluas jaringan pemasarannya . Pada tahun 2016 Alfamart sudah

mengembangkan gerainya di luar negeri. Alfamart menjadikan Filipina sebagai pusat ekspansi bisnis dan sudah memiliki 137 gerai minimarket. Pembukaan fasilitas UKM sangat berdampak baik bagi perusahaan maupun masyarakat dalam memberikan peluang lahan pekerjaan kepada para pelaku UKM.

- c. Memberikan jasa pelayanan yang lebih baik. Prosedur pelayanan kepada pelanggan yang diterapkan oleh toko Alfamart untuk menghadapi perubahan gaya hidup masyarakat yang selalu ingin dilayani dengan cepat. Alfamart memberikan inovasi pelayanan jasa seperti aplikasi belanja online dimana konsumen tidak perlu mengantri di toko Alfamart. Sarana dan prasarana pendukung tersedia dengan baik sehingga toko Alfamart mampu membuat konsumen melakukan pembelian ulang bahkan mampu meraih pelanggan baru.
- d. Menciptakan layanan khusus pelanggan. Alfamart sudah menyediakan kartu member gratis untuk setiap konsumen. Kartu member itu memiliki berbagai keuntungan seperti potongan harga saat berbelanja di toko Alfamart, voucher belanja, dan diskon tempat wisata.

2. Strategi WO

Strategi WO berdasarkan kepada kelemahan dan peluang yang dimiliki Alfamart, yaitu sebagai berikut:

- a. Membuka lapangan pekerjaan seluas-luasnya untuk menghadapi MEA dan mengembangkan program CSR. Pada saat ini toko Alfamart masih kekurangan sumber daya manusia hal itu terjadi karena berbagai faktor. Padahal pertumbuhan jumlah penduduk di Indonesia dan jumlah pengangguran sangat banyak. Dengan adanya perdagangan bebas memudahkan Alfamart dalam membuka gerai baru dan merekrut banyak sumber daya manusia sehingga operasional perusahaannya dapat berjalan dengan baik.
- b. Memberikan pelatihan jasa pelayanan. Alfamart selalu menjadwalkan program training atau pelatihan untuk setiap personil toko yang dilaksanakan di kantor pusat, toko pull, maupun aplikasi online yang tersedia. Akan tetapi dalam penerapannya di toko masih kurang maksimal. Faktor tersebut sangat mempengaruhi penilaian konsumen. Saat ini konsumen selalu ingin dilayani secara cepat dan tidak mau repot. Untuk memanfaatkan sifat konsumtif dan gaya hidup masyarakat maka setiap personil toko Alfamart menciptakan sistem

pelayanan dengan melakukan pekerjaan secara general sehingga pelanggan dapat dilayani secara cepat dengan menciptakan *one stop service*.

3. Startegi ST

Startegi ST berdasarkan kepada kekuatan dengan ancaman yang dimiliki Alfamart, yaitu sebagai berikut:

- a. Memberikan perlindungan pelanggan. Alfamart mengupayakan program standar layanan untuk pemenuhan kepuasan pelanggan dalam menghadapi banyaknya pesaing sejenis. Alfamart menyediakan layanan yang mengedukasi pelanggan saat transaksi diantaranya menyediakan berbagai saluran media sosial untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan sekaligus masukan bagi Alfamart, himbauan untuk memeriksa kembali struk belanja, uang kembalian, dan barang belanjaan.
- b. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung . Banyaknya pesaing sejenis seperti Alfamart membuat Alfamart harus melakukan berbagai inovasi dalam mengedepankan standar pelayanan agar pelanggan akan terus melakukan pembelian ulang bahkan meraih pelanggan baru. Beberapa sarana dan prasarana pendukung yang disediakan oleh Alfamart, diantaranya AC, pengharum ruangan, Tape, keranjang belanja, pencahayaan yang

terang, *emergencu lamp*, APAR, genset, rak produk, toilet yang bersih, lahan parkir, tempat sampah. Untuk memberikan kenyamanan kepada pelanggan Alfamart selalu melakukan inovasi baru.

4. Strategi WT

Strategi WT berdasarkan kepada kelemahan dengan ancaman yang dimiliki Alfamart, yaitu sebagai berikut:

- a. Melakukan survei dan evaluasi terhadap pesaing. Alfamart mempersiapkan program promosi yang kompetitif dan kualitas pelayanan dalam menawarkan produk agar menarik minat konsumen.

Gambar 4.13 Strategi Analisis Diagram SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti (2015)

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa strategi yang perlu diterapkan untuk meningkatkan pengembangan usaha pada minimarket Alfamart adalah strategi agresif yang terdapat pada kuadran I. Strategi agresif merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Rangkuti 2015:20-21). Penerapan strategi

agresif pada minimarket Alfamart berdasarkan hasil skor pada evaluasi faktor internal dan faktor eksternal, maka koordinat posisi faktor kekuatan minimarket Alfamart adalah terletak pada titik 2,74 yang diindikasikan berada pada posisi di atas rata-rata dari nilai tertimbang atau $> 2,5$, jika kekuatan minimarket dibawah nilai tertimbang atau $< 2,5$ menggambarkan organisasi Alfamart lemah. Untuk faktor peluang yang dimiliki Alfamart adalah terletak pada titik 3,6 berada pada posisi di atas rata-rata dari nilai tertimbang atau $> 2,5$.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik antara lain :

1. Analisis SWOT yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan Alfamart memiliki kekuatan seperti program khusus member yang menarik minat konsumen dalam berbelanja, sarana dan prasarana yang tersedia dengan baik dan memberikan kenyamanan kepada konsumen, kelengkapan atribut promosi sehingga memudahkan konsumen dalam melakukan transaksi belanja, sudah tersedianya aplikasi pembayaran berbagai macam angsuran yang memudahkan konsumen sehingga Alfamart dapat memanfaatkan peluang yang memiliki skor $3,6 > 2,5$ (nilai rata-rata tertimbang penentuan kriteria skor), sehingga prospek untuk peluang sangat besar seperti perubahan gaya hidup masyarakat yang lebih konsumtif. Indikator kekuatan memiliki skor $2,74 > 2,5$ (nilai rata-rata tertimbang penentuan kriteria skor), sehingga langkah-langkah untuk kemajuan bisnis dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki toko Alfamart saat ini diantaranya melakukan pemahaman yang lebih kepada keinginan

konsumen terhadap pelayanan yang sudah menjadi standar di toko Alfamart seperti memberikan informasi secara spesifik terhadap keuntungan yang diperoleh konsumen ketika memiliki kartu member Alfamart. Mempromosikan kepada konsumen kemudahan dalam membayar berbagai macam cicilan pembayaran online.

2. Sementara kelemahan Alfamart terletak pada kesesuaian harga yang sering menjadi komplainan konsumen. Indikator kelemahan memiliki skor 0,76 dibawah nilai rata-rata tertimbang 2,5 maka Alfamart perlu melakukan inovasi perbaikan kualitas SDM dan aspek harga. Sedangkan ancamannya adalah pesaing sejenis dengan jarak yang berdekatan. Indikator ancaman memiliki skor 0,24 dibawah nilai rata-rata tertimbang 2,5 sehingga ancaman yang dimiliki Alfamart sangat besar.
3. Startegi yang dapat diterapkan Alfamart dari hasil penelitian adalah strategi agresif. Terletak pada kuadran I koordinat kekuatan dan koordinat peluang. Alfamart memiliki kekuatan yang baik sehingga mampu memanfaatkan peluang yang ada.

B. Saran

Berdasarkan analisis data kesimpulan diatas, maka saran yang dapat disimpulkan kepada Alfamart adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan dan mengembangkan standar pelayanan jasa sesuai SOP perusahaan yang sudah diterapkan Alfamart saat ini dengan cara yang lebih efektif dan efisien sehingga dapat bersaing dengan pesaing sejenis dan dapat memenuhi harapan konsumen dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki Alfamart dalam memberikan agresifitas promosi kepada konsumen. Sehingga dapat bertahan di pasar serta mampu menghadapi pesaing, baik pesaing yang sudah ada maupun pesaing baru.
2. Lebih selektif dan ditingkatkan mengenai sistem *recruitment*. Dalam menerima pegawai dengan melakukan tes-tes tertulis maupun lisan dan memberikan pelatihan untuk menunjang karir pegawai sehingga para pegawai toko dapat termotivasi dan mampu berinovasi dalam memberikan pelayanan sesuai harapan konsumen.
3. Dengan strategi agresif Alfamart harus mampu meningkatkan dan mengembangkan ritel hingga ke pelosok-pelosok strategis, yang memiliki konsumen potensial dan dapat menjadi pelopor agar tidak tertinggal dengan kompetitor terdekat. SDM mampu

mengembangkan *product knowledge* yang telah diberikan perusahaan melalui berbagai pelatihan. Sehingga SDM mampu menyampaikan kepada konsumen berbagai informasi untuk menunjang keuntungan bagi perusahaan.