

ANALISIS STRATEGI BERSAING USAHA MAL MILIK PT BATU MUTIARA INDAH

Marcella Felicia

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236
e-mail: aurellviolin@yahoo.com

Abstrak— Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi strategi bersaing yang digunakan oleh PT Batu Mutiara Indah yang bergerak di bidang retail. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, yang diawali dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur. Penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*, karena memiliki pengetahuan dan pengalaman yang kredibel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat bagi PT Batu Mutiara Indah adalah menyediakan kebutuhan yang sesuai dengan daya beli masyarakat Batu dengan pelayanan yang baik, serta dengan memberikan program pelatihan kerja sesuai standar dimulai dari penetapan SOP perusahaan dengan baik, gencar melakukan promosi dan nilai tambah yang menguntungkan konsumen serta melakukan diversifikasi produk dengan menambah *foodcourt*.

Kata Kunci : Strategi Bersaing, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal

PENDAHULUAN

Pusat perbelanjaan adalah suatu area tertentu yang terdiri dari satu atau beberapa bangunan yang didirikan secara vertikal maupun horisontal, yang dijual atau disewakan kepada pelaku usaha atau dikelola sendiri untuk melakukan kegiatan perdagangan barang. Komoditas utama yang diperdagangkan adalah bahan makanan seperti sembako, makanan, dan minuman; tekstil/barang dari tekstil seperti kain, pakaian, jilbab; elektronik dan perlengkapan rumah tangga seperti TV, kulkas, mesin cuci; hewan ternak/hewan peliharaan seperti sapi, kambing, ayam, bebek; hasil laut dan perikanan seperti ikan laut, ikan olahan (pindang); hasil pertanian/perkebunan seperti sayuran, kelapa, singkong, ubi, kopi; kerajinan dan alat kesenian seperti anyaman bambu, tas rajut, ukir kayu; lainnya seperti bunga, barang bekas, onderdil mobil/motor (BPS, 2018). Seperti pusat perbelanjaan, mal adalah bagian dari gambaran umum dari produk dan layanan (Michon & Chebat, 2004). Mal adalah bagian penting dari gaya hidup konsumen karena didalamnya terdapat toko-toko, restoran, hiburan, dan lainnya, semuanya dalam satu atap, sehingga menjadikannya konteks yang ideal untuk mempelajari kenyamanan.

Pusat perbelanjaan dan mal di kota Batu berkembang pesat dengan berdirinya *hypermarket*, *supermarket*, dan *mal* di kota Batu. Jumlah pusat perbelanjaan yang tergolong besar ada 3, yaitu PT Batu Mutiara Indah, Lippo Plaza Batu, dan Dino Mall. PT Batu

Mutiara Indah berlokasi di Jl. Gajah Mada No. 1, Lippo PT Batu Mutiara Indah berlokasi di Jl. Diponegoro No.1, dan Dino Mall berlokasi didalam Jawa Timur Park 3, di Jl. Ir. Soekarno No.144. Jarak antara PT Batu Mutiara Indah dengan Lippo PT Batu Mutiara Indah adalah 1,4 km. Sedangkan jarak antara PT Batu Mutiara Indah dengan Dino Mall adalah 4,5 km. Dan jarak antara Lippo PT Batu Mutiara Indah dengan Dino Mall adalah 3,2 km. Dengan *range* jarak antara 1,4 km hingga 4,5 km, persaingan dunia *mal* di Kota Batu semakin ketat. Persaingan dalam dunia usaha dewasa ini sangat meningkat, dan menyebabkan manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif menghadapi pesaing. Melihat jarak antar pusat perbelanjaan yang relatif dekat, maka ada kemungkinan pusat perbelanjaan ini akan menjadi ancaman bagi PT Batu Mutiara Indah, sehingga harus dapat mengolah perusahaannya dengan baik agar konsumen yang ada tidak beralih ke pusat perbelanjaan lain.

Kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan telah melahirkan banyak inovasi dalam dunia bisnis mal. Banyak mal saling bersaing untuk memenuhi pangsa pasar yang juga menuntut kualitas pelayanan, kualitas produk, dan area hiburan yang semakin baik. Perusahaan mengalami kendala-kendala, dengan banyaknya pesaing-pesaing baru yang sekarang bermunculan di Kota Batu. Mengingat kondisi Kota Batu yang terus berkembang dan cukup maju, tingkat permintaan untuk kebutuhan sehari-hari juga tinggi. Kondisi ini membuat banyak pesaing-pesaing lainnya seperti Indomaret, Alfamart, dan pusat perbelanjaan besar seperti Lippo PT Batu Mutiara Indah dan Dino Mall juga masuk dalam bisnis pusat perbelanjaan. Perkembangan *e-commerce* juga membuat tingkat penjualan menurun, karena di zaman yang serba praktis ini, masyarakat cenderung ingin mendapatkan sesuatu dengan cara yang mudah dan praktis, sehingga kehadiran *e-commerce* seperti Shopee dan Tokopedia sangatlah membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup sehari-harinya. Hal ini menimbulkan persaingan antar tempat pusat perbelanjaan, dan mengakibatkan omset penjualan PT Batu Mutiara Indah turun. Perusahaan belum memiliki Sistem Informasi Manajemen. Seluruh kegiatan pembukuan dilakukan secara manual. Mal PT Batu Mutiara Indah juga jarang mengiklankan dan mempromosikan diri kepada masyarakat.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) berpendapat bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Porter (1985), strategi adalah alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Grant, Mahoney & Panadian (dalam Julien dan Ramangalahy, 2003) menjelaskan bahwa strategi bersaing dari sebuah perusahaan menentukan kinerjanya. Hayes

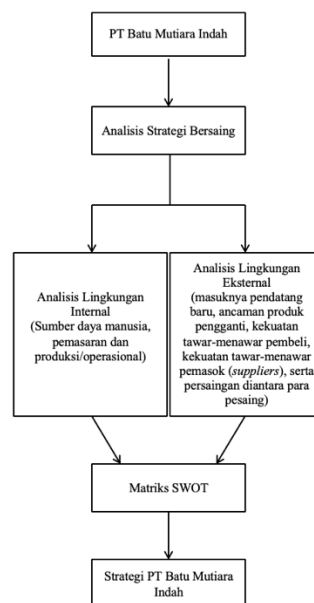
dan Wheelwright (dalam Chan, 2005) menggarisbawahi pentingnya strategi bersaing untuk mendukung kesuksesan perusahaan. Mereka mendefinisikan strategi bersaing sebagai dimensi dari perusahaan untuk bersaing di pasar, dan pembentukan strategi bersaing membantu perusahaan untuk mempertahankan diri untuk bertumbuh dari tahun ke tahun, dalam keadaan baik maupun buruk, sehingga untuk mengatasi hal buruk terjadi dalam perusahaan.

Lawrence dan William (1998), menjelaskan bahwa analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman. Dari penguasaan faktor internal, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki. Maka, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan yang dimiliki (Utomo, 2010).

David (2010), Duncan (1972) menjelaskan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang ada diluar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi pada saat perusahaan membuat keputusan. Peace & Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali lingkungan eksternal perusahaan adalah semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategik yang dilakukan oleh perusahaan dan menentukan situasi persaingan. Ajmeera (2017) menjelaskan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan peluang (*opportunities*) dan menghadapi ancaman (*threats*) dengan mendiagnosa lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal yang digunakan adalah dari teori Porter. Lima kekuatan persaingan menurut Porter adalah masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan diantara para pesaing yang ada. Hal ini mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru yang potensial semuanya merupakan “pesaing” bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Persaingan dalam artian yang lebih luas ini dapat disebut sebagai persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).

Analisis SWOT yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan (Daft, 2010). SWOT adalah sebuah singkatan dari, S adalah *Strength* atau kekuatan, W adalah *Weakness* atau kelemahan, O adalah *Opportunities* atau kesempatan, dan T adalah *Threat* atau ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan suatu program kerja (Alma, 2008). Tujuan menganalisis SWOT pada perusahaan adalah untuk menentukan aktivitas perusahaan berdasarkan kekuatan yang dimiliki, untuk mengeksploitasi peluang dan kesempatan yang ada, dengan mengurangi atau menghilangkan ancaman dan gangguan yang membahayakan posisi perusahaan di pasar, dalam

rangka mempertinggi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dan memperoleh laba (Rangkuti, 2016).



Gambar 1 Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif (kualitatif) yaitu meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Cooper (2008) berpendapat bahwa penelitian kualitatif ditujukan untuk mengetahui sebab seperti bagaimana dan mengapa suatu masalah terjadi dalam penelitian. Penelitian kualitatif mencakup teknik interpretasi yang mendalam suatu permasalahan sehingga peneliti dapat mendeskripsikan, mengartikan data, sehingga mencapai suatu kesimpulan.

Teknik penggalan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, dimana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan dengan cara yang lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. Alat-alat yang digunakan dalam wawancara yaitu pedoman wawancara dan *recorder* yang berguna untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan (Cooper, 2008).

Penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni partisipan memiliki keunikan maupun karakteristik pada pengalaman, perilaku, persepsi, baik secara konseptual maupun teoritis yang dapat dikembangkan selama proses wawancara (Cooper, 2008). Informan yang diwawancarai antara lain:

1. Direktur Utama
2. Personalia
3. Kepala Staf Administrasi

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Reduksi data
Merujuk pada proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis (Miles dan Hubberman, 1992).
- Analisis data
Kegiatan analisis data yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi yang saling jalin-menjalin sehingga merupakan proses siklus dan interaksi pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar yang membangun wawasan umum yang disebut “analisis” (Silalahi, 2009).
- Analisis deskriptif
Suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 1988)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT Batu Mutiara Indah merupakan perusahaan retail pertama di Kota Batu, yang beralamatkan di Jl. Gajah Mada No. 1, Batu, Jawa Timur. Pada awal mulanya, tidak ada rencana sama sekali untuk membangun *department store* di kota Batu. Ketika itu, Indra Angkadjaja yang memang hobi mengedit musik, membuat studio rekaman yang beralamatkan di Jl. Kalisari II No. 12, Surabaya dari tahun 1973. Namanya Golden Hand Records Surabaya. Recording ini merekam banyak penyanyi-penyanyi, seperti Teresa Teng, penyanyi mancanegara dari Taiwan, dulu Pak Indra sendiri yang berangkat ke Hong Kong untuk merekam Teresa Teng menyanyi lagu Dayung Sampan. Kemudian juga pernah merekam Ikke Nurjanah, Mus Mulyadi, Deddy Dores, Titik Sandora, Muchsin Alatas, Ahmad Albar, Ida Laila. Golden Hand juga yang pertama melopori pemasangan TV parabola di Indonesia dan memproduksi kaset serta piringan hitam untuk memutar lagu. Kemudian Golden Hand Records juga membuat Club Basket Golden Hand. Kemudian ketika pertandingan di Kota Batu, Pak Indra menyadari bahwa kondisi kota Batu yang kurang tempat hiburan dan tidak memiliki *department store* yang besar dan lengkap, sehingga akhirnya Pak Indra memutuskan untuk membangun *department store* tahun 1991, sebagai yang pertama kali di Batu. Semua lagu-lagu yang diproduksi oleh Golden Hand Records digunakan untuk memutar suara *background* di PT Batu Mutiara Indah, serta rekaman-rekaman promosi yang ada di PT Batu Mutiara Indah.

Department store membutuhkan banyak modal untuk pembangunan gedung dan operasional perusahaan pertama kali, sehingga Pak Indra akhirnya memutuskan untuk membubarkan club basketnya Golden Hand, karena membiayai club basket memiliki tanggungan biaya operasional dan biaya lain-lainnya yang sangat besar. Tapi rekaman masih tetap jalan. Dan pada tahun yang sama Pak Hendry Muljono Angkadjaja, anak pertama dari Pak Indra ikut mengurus PT Batu Mutiara Indah. Pada awalnya

hanya mendirikan supermarket dan *department store* dalam 1 lantai. Kemudian dilakukan renovasi-renovasi dan perbaikan-perbaikan, hingga sudah sampai pada lantai 4. Keistimewaan yang ditawarkan oleh PT Batu Mutiara Indah adalah menjual barang yang terlengkap dan dengan harga yang terjangkau, karena hanya mengambil untung sedikit agar harga dapat bersaing. Lokasi tempat PT Batu Mutiara Indah beroperasi juga strategis karena ada di belakang alun-alun Kota Batu dan terletak di sebelah Masjid An Nuur.

Analisis Lingkungan Internal

PT Batu Mutiara Indah menerima anak-anak magang dari SMK di wilayah Kota Batu sebagai karyawan. Perusahaan menerima anak magang dari SMK setahun 2 kali, dengan perekrutan 15-20 karyawan dan masa kerja 3 bulan. Selain itu, sekitar 5%-10% karyawan berpengalaman kerja di tempat lainnya sebelum bekerja di PT Batu Mutiara Indah sebagai SPG (*Sales Promotion Girl*). Semua karyawan PT Batu Mutiara Indah difasilitasi dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan agar kesehatan mereka terjamin dengan baik. prestasi kerja karyawan di perusahaan dinilai dari kinerja karyawan yang baik dan absensi yang tertib. Hal ini juga didukung dari pendapat Bu Sundari sebagai Kepala Personalia dan Pak Hendry selaku Direktur PT Batu Mutiara Indah yang mengatakan bahwa prestasi kerja juga dinilai berdasarkan keramahan dalam melayani konsumen, dan tidak adanya komplain dari pelanggan. PT Batu Mutiara Indah menetapkan standar dalam hal bidang pendidikan harus sesuai dengan pekerjaan yang ada di lapangan. Karyawan dapat menguasai pekerjaannya dengan cara dilatih selama 3 bulan, dan dengan cara pengenalan barang dan dari pengalaman magang sebelumnya. Setelah jangka waktu 3 bulan itu selesai, karyawan dapat bekerja tanpa bimbingan. Dalam melakukan kegiatan operasional sehari-hari, perusahaan mempunyai tolak ukur ketepatan dan ketelitian dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Bu Enny, jika pelanggan yang dilayani merasa puas, berarti sudah tepat. Dalam bidang administrasi, ukuran ketepatan dan ketelitian akan dicek dari kepala bagian masing-masing. Selama ini pelayanan yang ditunjukkan oleh karyawan dari PT Batu Mutiara Indah sudah cukup ramah. Kriteria yang diberlakukan adalah dari bisa melayani dengan baik, tidak harus membentak konsumen ketika melayani konsumen, dan harus melayani konsumen yang ada.

Dari segi segmentasi, segmentasi yang dimiliki oleh PT Batu Mutiara Indah adalah untuk kalangan menengah ke bawah. PT Batu Mutiara Indah melayani semua kebutuhan yang dibutuhkan konsumen. Dari segi demografi, PT Batu Mutiara Indah membidik semua masyarakat dari segala usia. Untuk anak-anak disediakan wahana bermain di lantai 3 dan lantai 4. Dari segi geografi, PT Batu Mutiara Indah membidik masyarakat Batu dan wisatawan Kota Batu, karena memang berada di Kota Batu, dan berada di tempat yang strategis, yaitu di pusat kota, sehingga memungkinkan banyak wisatawan berkunjung ke PT Batu Mutiara Indah. Dari segi psikografi, segmen pasar yang dibidik oleh PT Batu Mutiara Indah sesuai dengan karakteristik penduduk Kota Batu, yaitu selalu mencari barang-barang dengan harga yang paling murah. Selama hampir 30 tahun PT Batu Mutiara Indah berdiri, banyak sekali terobosan-terobosan yang dilakukan oleh perusahaan. Misalnya, untuk menghindari kebosanan

masyarakat terhadap produk yang dijual oleh PT Batu Mutiara Indah, PT Batu Mutiara Indah terus mencari barang/produk baru agar pengunjung tetap berbelanja di PT Batu Mutiara Indah. Menurut Pak Hendry, solusi yang ditawarkan adalah selalu mengikuti tren di bagian *fashion*, dan menyediakan kebutuhan sehari-hari yang lengkap di dalam supermarket. Produk-produk yang dijual di PT Batu Mutiara Indah memiliki harga-harga yang terjangkau. Hal ini dibuktikan dengan dilakukannya survey dengan toko-toko terdekat. PT Batu Mutiara Indah tidak pernah melakukan promosi secara eksternal. Tetapi karena letak posisi PT Batu Mutiara Indah berada di depan alun-alun, di pusat kota, maka otomatis secara tidak langsung hal ini seperti promosi secara cuma-cuma, karena dari segala sisi, lokasi PT Batu Mutiara Indah ini dapat terlihat dengan jelas. Perusahaan hanya mengandalkan promosi dari mulut ke mulut. Bentuk promosi lain yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan voucher belanja kepada pelanggan sebesar Rp 10.000,00 di tiap kelipatan transaksi Rp 250.000,00. Pemberian voucher tidak berlaku untuk bagian supermarket, karena mengingat keuntungannya yang tipis. Pemberian voucher biasanya dilakukan pada masa-masa bulan yang sepi, seperti 1 bulan setelah hari raya, dan 1 bulan setelah tahun baru, dan diberlakukan untuk jangka waktu 2 minggu dari hari pemberian voucher. PT Batu Mutiara Indah melakukan pengundian setiap akhir bulan untuk konsumen yang telah berbelanja. Setiap pembelian kelipatan Rp 50.000,00 pelanggan akan mendapatkan 1 kupon undian (Muljono, lampiran transkrip, p.110).

Dalam melayani konsumen, sesuai dengan hasil uji triangulasi halaman 138, poin ke 3.1.2, karyawan sudah dinilai ramah, dan keramahan yang dilakukan oleh karyawan juga sudah sesuai dengan nilai perusahaan ramah dan sopan. Pada bagian *foodcourt*, perusahaan tidak menambah gerai-gerai dan tidak menyewakan stan-stan kepada *tenant*, karena budaya dari pemilik generasi pertama yang berpusat pada budaya kuno dari leluhurnya, dan pemilik generasi selanjutnya, Pak Hendry juga belum mengubah budaya ini karena masih menghormati budaya generasi sebelumnya, yang selalu independen. Stok produk yang dimiliki oleh PT Batu Mutiara Indah sudah sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga tidak pernah terjadi kekosongan dalam kurun waktu terakhir. Jika ternyata stok tersebut tidak cukup atau habis, perusahaan akan melakukan order ulang atau *repeat order* ke distributor, seperti yang dikatakan ketiga narasumber yang penulis wawancarai. Lama siklus perputaran barang dari PT Batu Mutiara Indah adalah tergantung penjualan, tapi biasanya perusahaan akan melakukan order kembali ke distributor setiap bulan sekali untuk *department store*. Namun untuk bagian supermarket disesuaikan dengan kebutuhan dan penjualan. Penetapan sistem *reward* dan *punishment* di PT Batu Mutiara Indah masih belum jelas. Hal ini dibuktikan dengan ketidakvalidan hasil dari uji triangulasi yang dilakukan penulis terhadap ketiga narasumber. PT Batu Mutiara Indah perlu untuk menggunakan sistem ini karena juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, disamping itu juga dapat membuat proses operasional perusahaan juga lebih baik. Sebelum menerapkan sistem ini, perusahaan harus dapat menetapkan standar kerja yang jelas untuk seluruh karyawannya agar kinerja yang dilakukan oleh karyawan memiliki standar yang sama.

Pak Hendry memberitahukan ketika bulan Juli, 1 minggu sebelum masuk sekolah, bagian alat tulis, seragam, dan sepatu pasti ramai, dan biasanya, bagian-

bagian lain seperti bagian mainan, alat listrik, membantu bagian alat tulis dan lainnya yang sedang ramai. Namun ada ketidaksinkronan departemen dari pimpinan harian dan dari personalia. Hal ini harus diperbaiki karena tiap departemen yang terkoordinasi membuat kinerja perusahaan lebih baik. Sering kali terjadi bagian kasir kewalahan dalam melayani pembeli yang ingin membayar produk yang dibeli. Jika hal ini diteruskan dapat mengakibatkan ketidaknyamanan konsumen dalam melakukan transaksi, dan ketika konsumen menceritakan pengalaman berbelanja yang tidak nyaman di tempat pembelanjanya kepada konsumen lainnya, perusahaan akan kehilangan kepercayaan konsumen dalam berbelanja dan bertransaksi di PT Batu Mutiara Indah.

Biaya produk dengan kualitas produk yang dijual mempengaruhi daya beli konsumen terhadap produk yang bersangkutan. Namun hal ini selalu menyesuaikan dengan selera dan kebutuhan konsumen. PT Batu Mutiara Indah selalu memesan produk yang berkualitas, dan melakukan survey agar mengetahui apa yang menjadi selera dan kebutuhan masyarakat.

Dari segi produk, PT Batu Mutiara Indah menjual produknya lebih lengkap dari pesaing-pesaing lainnya baik dalam bidang supermarket, departemen store, dan bazaar seperti alat tulis dan kebutuhan sekolah. Dari bagian *fashion* juga selalu ikut memperbaharui produknya setiap bulan sehingga tetap mengikuti selera masyarakat. Pada Lippo Mall, produk didominasi oleh Matahari *Department Store* dan *Hypermart*, dan banyak tempat *franchise* seperti KFC, dan stan-stan lainnya, serta menjual produk impor. Khusus Matahari *Department Store*, distributor yang menjual produknya di Matahari tidak boleh menjual produknya di tempat lain. Hal ini membuat Matahari mempunyai keuntungan karena menjadi agen tunggal, dimana produk yang dijual di Matahari tidak dapat ditemukan di tempat lainnya. Pada Dino Mall, produk yang dijual adalah untuk mendukung wahana permainan yang ada di Jatipark 3, jadi Dino Mall tidak terlalu fokus pada penjualan produknya, lebih fokus kepada wahana permainan dan wisatanya. Dari segi harga, harga produk yang dijual di PT Batu Mutiara Indah terjangkau dan dapat bersaing, malah cenderung lebih murah, karena mendapatkan barang dari distributor dengan lebih murah. Pada Lippo Mall, harga yang ditawarkan cenderung mahal, karena segmentasinya juga adalah untuk kalangan menengah ke atas, dimana segmentasi yang dikhususkan oleh PT Batu Mutiara Indah adalah untuk kalangan menengah ke bawah. Sedangkan di Dino Mall, harga yang ditawarkan cenderung mahal karena merupakan khas dari Jatipark 3 / Dino Mall. Ditinjau dari lokasi, lokasi yang paling strategis adalah PT Batu Mutiara Indah karena terletak tepat di belakang alun-alun Kota Batu, dan berada di pusat kota, tepatnya di Jl. Gajah Mada No. 2, Batu. ketersediaan lahan parkir cukup luas. Namun, lokasi yang strategis tidak menjamin masyarakat selalu berbelanja di PT Batu Mutiara Indah. PT Batu Mutiara Indah harus tetap mengikuti kemauan dan selera konsumen yang bersifat dinamis, dan juga terus merenovasi gedung dimana perusahaan beroperasi.

Sedangkan pada Lippo Mall, lokasinya tidak terlalu strategis karena tidak terlalu berada dekat dengan alun-alun dan (tepat berada di persimpangan jalan) dan dekat dengan PT Batu Mutiara Indah (berjarak 1,4 km), tepatnya di Jl. Diponegoro No. 1, Batu. Pada Dino Mall, secara independen lokasi Dino Mall tidak strategis. Akan tetapi Dino Mall mengutamakan konsumen yang berada di Jatipark 3. Bisa dibayangkan target konsumen Dino Mall

juga pengunjung Jatim Park 3. Lokasi Dino Mall ada di dalam Jatimark 3, tepatnya ada di Jl. Ir. Soekarno No. 45, Batu. Dari segi promosi, PT Batu Mutiara Indah adalah perusahaan yang paling lemah dalam segi mempromosikan diri. Hal ini terjadi juga karena budaya dari generasi sebelumnya yang tidak melakukan promosi seperti memasang *banner* di jalan raya seperti yang dilakukan oleh Lippo Mall dan Dino Mall. Lokasi PT Batu Mutiara Indah yang strategis menjadi sarana promosi juga sehingga PT Batu Mutiara Indah tidak memerlukan tindakan promosi lainnya. Namun PT Batu Mutiara Indah juga memberikan voucher dan undian berhadiah. Lippo Mall melakukan promosi dengan cara memasang *banner* di jalan-jalan raya, undian berhadiah, dan secara online. Sedangkan Dino Mall juga memasang *banner* di jalan-jalan raya, dan karena letaknya di dalam wisata permainan Jatimark 3 juga menjadi promosi dari Dino Mall sendiri.

Analisis Lingkungan Eskternal

Ancaman pendatang baru pada bisnis mal bisa dikatakan kecil kemungkinannya. Hal ini disebabkan karena semakin menipisnya lahan yang tersedia dan banyaknya jumlah modal yang dikeluarkan untuk terjun kedalam bisnis ini. Kebanyakan orang akan membangun tempat wisata apabila memiliki lahan di Kota Batu dikarenakan memang pada hari libur maupun akhir pekan Kota Batu banyak dipadati wisatawan. Kekuatan pemasok dalam PT Batu Mutiara Indah cukup terlihat di bagian supermarket. Pemasok memang memberikan peranan yang vital dalam ketersediaan barang di supermarket. Hal yang paling terlihat dominasinya dalam kebutuhan sehari-hari. Berbeda juga dengan yang ada di Lippo Mall karena keseharian operasional yang ada, masyarakat lebih berbelanja di Hypermart dan Matahari *Department Store*, hanya sedikit yang berbelanja di bagian lain di Lippo Mall yang berupa stan-stan. Di lain sisi, dominasi pemasok tidak terlalu mempengaruhi Dino Mall dikarenakan barang yang dijual merupakan hasil olahan mereka sendiri meskipun tidak semuanya. Dino Mall juga mengutamakan sisi wisatanya, oleh karena itu Dino Mall tidak terlalu mengejar sisi penjualan *retail* mereka. PT Batu Mutiara Indah cukup memiliki kekuatan dalam hal penawaran. Hal ini dikarenakan harga yang ditawarkan relatif murah di antara para pesaingnya. Selain memberikan harga yang cukup murah PT Batu Mutiara Indah juga siap membantu konsumen untuk melakukan klaim garansi apabila tersedia, dan juga terkenal di dalam masyarakat sebagai penyedia kebutuhan terlengkap di Kota Batu. Pernyataan dari 2 narasumber juga mendukung bahwa memang PT Batu Mutiara Indah memiliki kelengkapan produk yang lebih dibandingkan para pesaingnya. Hal ini dapat membuat konsumen berbelanja di PT Batu Mutiara Indah dan menaikkan omset penjualan. Produk pengganti di PT Batu Mutiara Indah sebetulnya bukanlah sebuah ancaman yang membahayakan. Hal ini dikarenakan PT Batu Mutiara Indah memiliki kemampuan untuk mendatangkan kedua produk tersebut. Indikator ini dapat dikatakan ancaman apabila pemasok hanya mau memasok barangnya hanya kepada satu pihak saja dan melakukan monopoli barang di Kota Batu atau dalam kata lain menunjuk satu pihak untuk menjadi agen tunggal. Pesaing dalam bisnis ini tentunya tempat yang memiliki *core* bisnis yang sama dengan PT Batu Mutiara Indah. Di Kota Batu ada 2 pesaing PT Batu Mutiara Indah yaitu Lippo Mall dan Dino Mall. Pesaing terdekat yaitu Lippo Mall karena memiliki inti bisnis yang sama dengan

PT Batu Mutiara Indah sedangkan Dino Mall lebih mengedepankan sisi edukasi dan wisata. Dari gapura digital milik PT Batu Mutiara Indah di *website Google*, ulasan yang didapatkan adalah rata-rata 4,2 dengan skala 1 hingga 5 dari 1370 ulasan pada tanggal 15 Januari 2020. Terdapat ulasan positif maupun ulasan negatif yang ditulis oleh pengunjung PT Batu Mutiara Indah. Sebagian besar pengunjung menuliskan ulasan positif. Para pengunjung banyak menuliskan kelebihan perusahaan akan kelengkapan barang yang dimiliki dan harganya yang relatif murah jika dibandingkan dengan pesaing lainnya. Bisa dikatakan ulasan ini cukup objektif karena ditulis langsung oleh para pengunjung mal.

<p>Matriks SWOT PT Batu Mutiara Indah</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjual produk supermarket dan bazaar yang lengkap 2. Menjual produk dengan harga yang terjangkau 3. Pelayanan yang ramah 4. Lokasi yang strategis 5. Bagian <i>fashion</i> selalu diberi produk terkini dan diperbarui per bulan 6. Perusahaan mampu memberikan voucher belanja dan mengundi setiap bulan 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memiliki standar operasional prosedur perusahaan yang pasti 2. Belum memiliki sistem reward dan <i>punishment</i> terhadap karyawan 3. Kurangnya komunikasi dalam setiap departemen 4. Anggaran lebih kuno daripada pesaing 5. Administrasi masih diinput secara manual 6. Foodcourt yang tersedia masih minim 7. Kurangnya bentuk promosi yang dilakukan
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sedikitnya pesaing yang memiliki <i>core</i> bisnis yang sama dan masyarakat Batu yang lebih mementingkan harga yang murah dalam berbelanja 2. Sekolah-sekolah SMK yang mau bekerja sama dengan PT Batu Mutiara Indah dalam hal magang 3. Ulasan yang baik dari para pengunjung di gapura digital milik Google 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan kebutuhan yang sesuai dengan daya beli masyarakat Batu dan memberikan pelayanan yang baik (S1, S2, S3, S4, S5, S6, dan O1) 2. Memberikan program pelatihan kerja dengan baik agar karyawan magang ataupun karyawan baru dapat melayani konsumen dengan baik (S4 dan O2) 3. Menjaga kepercayaan konsumen sehingga konsumen akan puas dan melakukan <i>re-purchase</i> dengan tetap mempertahankan kelengkapan produk dan keterjangkauan harga (S1, S2, dan O3) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pelatihan terhadap karyawan agar karyawan betul-betul memahami produk yang dijual (W1, W2, W7 dan O1) 2. Mendidik karyawan lewat pelatihan kerja dan sesudahnya sehingga meminimalisir kesalahan dalam berkomunikasi antar bagian dan merekrut anak magang sehingga mereka sudah lebih siap terjun bekerja (W1, W2, W3, W5, dan O2) 3. Dengan tetap mempertahankan kualitas pelayanan yang baik akan membuat pengunjung merasa nyaman dan memberikan ulasan baik, dan kemungkinan besar menjadi sarana promosi gratis dari mulut ke mulut (W1, W2, W7 dan O7)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bisnis online yang mulai berjalan 2. Ada pesaing yang memiliki <i>privilege</i> dari distributor untuk menjadi agen tunggal 3. Ada pesaing yang menawarkan wisata edukasi dan bermain 4. Harga produk yang selalu mengalami kenaikan karena inflasi 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memfokuskan perhatian dalam pelayanan yang baik dan memimpin harga yang terjangkau dengan tetap mengedepankan kualitas (S1, S2, S3, S5, S6, dan T1, T2, T3, dan T4) 2. Memberikan nilai tambah atau fasilitas tambah yang lebih menguntungkan konsumen agar konsumen tetap berbelanja di PT Batu Mutiara Indah (S4, S7, dan T2, T3, T4) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih gencar melakukan promosi ke masyarakat umum (W7 dan T1, T2, T3) 2. Menyusun SOP yang baik agar karyawan dapat melayani konsumen secara maksimal sehingga konsumen merasa nyaman berbelanja (W1, W2, W3, dan T1, T2, T3) 3. Melakukan diversifikasi produk sehingga konsumen merasa puas bisa mendapatkan semua kebutuhannya di satu tempat, dengan menambah foodcourt dan wahana permainan (W6 dan T2, T3)

Berdasarkan matriks SWOT di atas, strategi yang tepat digunakan Mal PT Batu Mutiara Indah dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

Pada strategi SO yaitu menggunakan kekuatan perusahaan menjual produk yang lengkap dan terjangkau dengan pelayanan yang baik, serta selalu memberikan voucher untuk konsumen dan mengikuti tren terkini di bidang *fashion* supaya dapat menjawab kebutuhan dan keinginan konsumen. Perusahaan memberikan program pelatihan kerja pada siswa-siswi SMK agar dapat menyesuaikan diri dengan SOP perusahaan yang berlaku sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik, dan perusahaan menjaga kepercayaan konsumen sehingga konsumen akan puas dan melakukan *re-purchase* dengan tetap mempertahankan kelengkapan produk dan keterjangkauan harga. Dengan tetap mempertahankan ciri khas perusahaan, konsumen akan lebih percaya tetap berbelanja dan dapat menjadi sarana promosi yang baik.

Pada strategi WO, perusahaan memberikan pelatihan kerja kepada semua karyawan agar karyawan dapat mengerti produk yang dijual dan memberikan informasi

yang benar dan lengkap kepada konsumen, serta dengan meningkatkan sarana promosi agar konsumen tetap berbelanja memenuhi kebutuhannya di PT Batu Mutiara Indah. Perusahaan mendidik karyawan tidak hanya selama pelatihan kerja, tapi juga ketika sesudah masa pelatihan kerja agar meminimalisir kesalahan dalam berkomunikasi antar bagian dan merekrut anak magang sehingga mereka sudah lebih siap terjun bekerja dengan cara terlebih dulu menetapkan SOP dan sistem *reward* dan *punishment* yang berlaku di perusahaan, dan memperbarui teknologi yang digunakan oleh PT Batu Mutiara Indah agar lebih efisien dalam bekerja. Perusahaan mempertahankan kualitas pelayanan yang baik akan membuat pengunjung merasa nyaman dan memberikan ulasan baik, dan kemungkinan besar menjadi sarana promosi gratis dari mulut ke mulut.

Pada strategi ST, perusahaan memfokuskan perhatian dalam pelayanan yang baik dan memimpin harga yang terjangkau dengan tetap mengedepankan kualitas agar dapat tetap bersaing dengan pesaing-pesaing secara *online* maupun *offline*, dan tetap berusaha untuk menstabilkan harga dengan cara mengambil profit yang sedikit atau membeli produk dari distributor secara grosir untuk menekan harga, agar masyarakat tetap berbelanja dengan nyaman, serta dengan memberikan nilai tambah atau fasilitas tambah yang lebih menguntungkan konsumen agar konsumen tetap berbelanja di PT Batu Mutiara Indah salah satunya dengan cara memberikan pelayanan secara maksimal dan baik.

Pada strategi WT, perusahaan harus lebih gencar melakukan promosi ke masyarakat umum agar masyarakat mengerti informasi-informasi produk yang dijual oleh PT Batu Mutiara Indah dan menambah omset penjualan perusahaan. Perusahaan perlu untuk menyusun SOP yang baik agar karyawan dapat melayani konsumen secara maksimal sehingga konsumen merasa nyaman berbelanja. Dengan menyusun SOP dan sistem *reward* dan *punishment* yang baik untuk karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan maksimal sehingga pelayanan yang didapatkan oleh konsumen juga maksimal dan baik. Perusahaan harus melakukan diversifikasi produk sehingga konsumen merasa puas bisa mendapatkan semua kebutuhannya di satu tempat, dengan menambah foodcourt dan wahana permainan, dan dapat bersaing dengan pesaing-pesaing yang memiliki keunggulan tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, maka dapat diketahui strategi bersaing yang digunakan pada PT Batu Mutiara Indah. Strategi yang diterapkan pada PT Batu Mutiara Indah berdasarkan dari Matriks SWOT yaitu pada strategi SO, dengan menggunakan kekuatan perusahaan menjual produk yang lengkap dan terjangkau dengan pelayanan yang baik, serta selalu memberikan voucher untuk konsumen dan mengikuti tren terkini di bidang *fashion* supaya dapat menjawab kebutuhan dan keinginan konsumen. Perusahaan juga memberikan program pelatihan kerja

pada siswa-siswi SMK yang bekerja sama dengan PT Batu Mutiara Indah agar dapat menyesuaikan diri dengan SOP perusahaan yang berlaku sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik. Perusahaan juga harus menjaga kepercayaan konsumen sehingga konsumen akan puas dan melakukan *re-purchase* dengan tetap mempertahankan kelengkapan produk dan keterjangkauan harga.

Pada strategi WO, perusahaan harus memberikan pelatihan kerja kepada semua karyawan agar karyawan baik selama pelatihan kerja dan sesudahnya agar karyawan dapat mengerti produk yang dijual dan memberikan informasi yang benar dan lengkap kepada konsumen, serta dengan meningkatkan sarana promosi agar konsumen tetap berbelanja memenuhi kebutuhannya di PT Batu Mutiara Indah. Hal ini juga bertujuan untuk meminimalisir kesalahan dalam berkomunikasi antar bagian dan merekrut anak magang sehingga mereka sudah lebih siap terjun bekerja dengan cara terlebih dulu menetapkan SOP dan sistem *reward* dan *punishment* yang berlaku di perusahaan, dan memperbarui teknologi yang digunakan oleh PT Batu Mutiara Indah agar lebih efisien dalam bekerja. Perusahaan mempertahankan kualitas pelayanan yang baik akan membuat pengunjung merasa nyaman dan memberikan ulasan baik, dan kemungkinan besar menjadi sarana promosi gratis dari mulut ke mulut.

Pada strategi ST, perusahaan harus memfokuskan perhatian dalam pelayanan yang baik dan memimpin harga yang terjangkau dengan tetap mengedepankan kualitas agar dapat tetap bersaing dengan pesaing-pesaing secara *online* maupun *offline*, dan tetap berusaha untuk menstabilkan harga dengan cara mengambil profit yang sedikit atau membeli produk dari distributor secara grosir untuk menekan harga, agar masyarakat tetap berbelanja dengan nyaman. Perusahaan juga dapat memberikan nilai tambah atau fasilitas tambah yang lebih menguntungkan konsumen agar konsumen tetap berbelanja di PT Batu Mutiara Indah salah satunya dengan cara memberikan pelayanan secara maksimal dan baik.

Dan pada strategi WT, perusahaan perlu untuk lebih gencar melakukan promosi ke masyarakat umum agar masyarakat mengerti informasi-informasi produk yang dijual oleh PT Batu Mutiara Indah dan menambah omset penjualan perusahaan. Perusahaan harus menyusun SOP yang baik agar karyawan dapat melayani konsumen secara maksimal sehingga konsumen merasa nyaman berbelanja. Dengan menyusun SOP dan sistem *reward* dan *punishment* yang baik untuk karyawan, karyawan dapat terdorong untuk melakukan pekerjaannya juga dengan maksimal sehingga pelayanan yang didapatkan oleh konsumen juga maksimal dan baik. Perusahaan juga perlu untuk melakukan diversifikasi produk sehingga konsumen merasa puas bisa mendapatkan semua kebutuhannya di satu tempat, dengan menambah foodcourt dan wahana permainan, dan dapat bersaing dengan pesaing-pesaing yang memiliki keunggulan tersebut.

Saran

Saran secara garis besar yang dapat diberikan peneliti berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Terkait dengan aktivitas pemasaran, perusahaan harus mempromosikan produk yang dijual

- kepada masyarakat, dan mentraining bagian-bagian pemasaran, atau merekrut tenaga kerja yang ahli dalam bidang pemasaran. Perusahaan harus mengevaluasi bagaimana sarana promosi yang baik untuk diterapkan dalam strategi promosi yang akan digunakan, dan terus berkomunikasi dengan konsumen agar dapat mengetahui kebutuhan konsumen
2. Perusahaan harus mengedepankan kelengkapan produk dan harga produk yang terjangkau sebagai ciri khas perusahaan dan terus memberikan dan meningkatkan pelayanan yang baik dan ramah kepada konsumen, memperbaiki sistem SOP dan sistem *reward* dan *punishment* perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja dan memberikan pelayanan yang terbaik, serta dengan melakukan diversifikasi produk dengan menambah *foodcourt* agar karyawan dan konsumen dapat merasa semua kebutuhannya terpenuhi

DAFTAR REFERENSI

- Batu, B. P. S. K. (2018). Kota Batu dalam angka 2018. *Batu: Badan Pusat Statistik Kota Batu*.
- Braun, M., [Latham, S.](#), & [Cannatelli, B.](#) (2019). Strategy and business models: why winning companies need both. *Journal of Business Strategy*.
- Bungin, B. (2007). Penelitian Kualitatif: Ekonomi, Kebijakan public, dan Ilmu social lainnya. Edisi pertama.
- Cooper, D. R., Schindler, P.S., & Sun, J. (2008). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw Hill.
- Kang, J., Kim, Y. K., & Tuan, W. (1996). Motivational factors of mall shoppers: effects of ethnicity and age. *Journal of Shopping Center Research*, 3(1), 7-31.
- Kasali, R. (1998). *Membidik pasar Indonesia: segmentasi, targeting, dan positioning*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Prinsip-prinsip Pemasaran (Jilid 1, Edisi 12). *Jakarta: Erlangga*.
- Lestari, E. P. (2011). Pemasaran Strategik bagaimana meraih keunggulan kompetitif. *Edisi Pertama, Yogyakarta, Graha Ilmu*.
- Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334-354.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Analisis data kualitatif.
- Moleong, L. J. (2006). Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi, Cetakan kedua puluh dua, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nazir, M. (1988). Metode Penelitian Deskriptif. *Jakarta: Ghalia Indonesia*.
- Porter, M. E. (2007). Strategi Bersaing (competitive strategy). *Tangerang: Kharisma Publishing Group*.
- Rangkuti, F. (1998). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku organisasi (Organizational behavior). *Jakarta: Salemba Empat*.
- Sihombing, D. (2006). Prinsip-prinsip Pemasaran. *Jakarta: Erlangga*
- Sugiyono, P. D. (2008). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D. *Bandung (ID): Alfabeta*.
- Thompson, A.N.D, Strickland III, A.J. (2003). *Strategic Management: Concept and Cases*. New York: Mcgraw-Hill Companies Inc.
- Tjiptono, F. (2002). Strategi Pemasaran, Edisi II, Yogyakarta. *Penerbit Andi*.
- Yeates, M., & Garner, B. J. (1976). *The north American city*. HarperCollins P