

Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya

Muchammad Saifuddin¹, Siti Hasnaa Madinah²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

✉ Corresponding Author:

Nama Penulis: Muchammad Saifuddin

E-mail: saifuddin@uinsby.ac.id

Abstract: *Saffana Boutique is a business in the field of exclusive ready-to-wear and custom clothing by designer Saffana who is also the owner of the boutique. The purpose of this research is to explore the right strategy for SAFFANA Surabaya Boutique to face business competition. This qualitative research uses a descriptive case study approach, with research objects being internal and external factors of SAFFANA boutique Surabaya. The data collection technique used was through participatory observation, both structured and in-depth interviews, and documentation. The data that has been obtained were analyzed using a strategy formulation framework model through matrices as an analytical tool arranged sequentially with three decision-making stages, namely the input stage (IFE-EFE Matrix), the basic stage (IE-SWOT-GS Matrix), and the decision stage (QSPM). The final result of this study concludes that the appropriate main alternative strategy for SAFFANA boutiques is market development followed by a horizontal integration strategy and development product strategy.*

Keywords: *Strategy management, SWOT matrix, EFE matrix, IFE matrix, IE matrix, Grand Strategy Matrix, QSPM matrix*

Abstrak: *Butik Saffana adalah usaha di bidang fashion pakaian ready-to-wear eksklusif dan custom oleh desainer Saffana yang sekaligus sebagai owner butik. Tujuan penelitian adalah untuk mengeksplorasi strategi yang tepat bagi Butik SAFFANA Surabaya untuk menghadapi persaingan bisnis. Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif, dengan objek penelitian pada faktor internal dan eksternal butik SAFFANA Surabaya. Teknik pengambilan data yang digunakan melalui observasi partisipasi, wawancara baik secara mendalam dan wawancara terstruktur, dan dokumentasi. Data-data yang telah diperoleh tersebut dianalisis menggunakan model kerangka perumusan strategi melalui matriks-matriks sebagai alat analisis yang dirumuskan secara berurutan dengan tiga tahap pengambilan keputusan, yaitu tahap masukan (IFE-EFE Matrix), tahap pencocokan (IE-SWOT-GS Matrix), dan tahap keputusan (QSPM). Hasil akhir penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa alternatif strategi utama yang layak untuk dijalankan oleh butik SAFFANA adalah pengembangan pasar (market development) yang diikuti dengan strategi integrasi horizontal (Horizontal integration) dan strategi pengembangan produk.*

Kata kunci: *Manajemen Strategi, Matriks SWOT, Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks IE, Matriks Grand Strategi, Matriks QSPM*

Cara mensitasi:

Saifuddin, M., Madinah, S. H. (2022). Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya. *Iqtishoduna, Vol. 18 (1): pp. 63- 80*

PENDAHULUAN

Perkembangan yang cepat dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, menjadikan setiap pelaku usaha harus mampu menyesuaikan diri. Proses penyesuaian diri bagi pelaku usaha ini tidak terlepas dari proses perencanaan strategi yang baik (Rukka, 2011). Tujuan dari perencanaan usaha ini adalah untuk memastikan bahwa usaha yang dijalankan memberikan nilai dan manfaat bagi pelaku usaha, memberikan cukup sumber daya untuk beroperasi dan menjamin kelangsungan hidup jangka panjang dari usaha yang dijalankan (Nelke, 2012). Selain itu, perencanaan yang dirumuskan dalam suatu strategi, perlu dihadirkan ketika pengembangan usaha dilakukan. Pengembangan usaha yang optimal dapat tercapai apabila strategi bisnis disusun dengan perencanaan yang baik (Yusanto & Widjajakusuma, 2003).

Strategi yang disusun dengan terencana dan terorganisir akan memudahkan jalannya usaha. Pelaku usaha dapat menggunakan berbagai macam strategi tergantung bagaimana hasil evaluasi serta analisis yang dilakukan dalam proses perumusan strategi. Evaluasi strategi perlu dilakukan dalam penerapan rumusan strategi pada bisnisnya, agar pelaku usaha dapat menyesuaikan dengan cepat perubahan yang terjadi (Rukka, 2011). Dalam hal ini, mereka akan mampu menjaga keberlangsungan usaha, sehingga bisnis tersebut dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang (Kartika, 2021). Seperti yang dilakukan oleh pendiri sekaligus pemilik UMKM Butik SAFFANA Surabaya dalam mempertahankan bisnisnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif usahanya melalui penyusunan ulang strategi bisnisnya.

Butik SAFFANA merupakan salah satu Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) *fashion* di Surabaya. Butik ini memiliki bidang usaha yang berfokus pada produk pakaian kustom oleh designer Saffana yang sekaligus sebagai *owner* butik. Butik ini menawarkan produk *fashion* siap jual dan produk kustom, diantara yang paling terkenal adalah baju *custom* bergaya Syar'i. Selain baju-baju dress, ada baju setelan syari'i, mukenah, blazer, jaket dan masker desainer kostum, dan baju-baju beragam *fashion designer*. Pada awal 2021 SAFFANA memperkenalkan lini produk baru di bidang kosmetik seperti *daily skincare* sebagai strategi fungsional pada komponen produk. Dengan menjelaskan kualitas berbagai produk-produk yang ditawarkan dan produk kustom yang khas, akan membuat pelanggan merasa puas serta nyaman dengan hasil produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan (Yusanto & Widjajakusuma, 2003).

Butik SAFFANA didirikan sekitar tahun 2012 oleh bu Saffana yang sekaligus menjadi manager dan designer di butik ini. Butik ini awalnya bernama Elmira kemudian sekitar tahun 2016 barulah menjadi SAFFANA.

Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya
Butik ini berada pada rumah pemilik butik beralamat di Jalan Graha Kebonsari Elveka VII Kav. 67, Jambangan, Surabaya, Jawa Timur. Lokasi butik ini berada di lingkungan perumahan Graha Kebonsari Elveka, dimana lokasi ini berada pada pemukiman penduduk yang dapat menjadi sasaran pasarnya. Selain workshop di gedung tempat tinggal bu Saffana, toko SAFFANA telah buka di salah satu mall di Surabaya yaitu Ciputra World. Butik SAFFANA memiliki 9 karyawan dengan jam kerja penuh waktu yang diberi fasilitas penginapan di lantai dua pada gedung Butik tempat usaha, yang sekaligus rumah tinggal pemilik butik, bu Saffana. Pendapatan dari usaha butik ini dapat dibilang cukup baik, hanya saja ketika tahun 2020 lalu mengalami penurunan pendapatan akibat pandemi Covid-19. Meski begitu dari hasil observasi penulis secara aktif, butik SAFFANA termasuk salah satu UMKM yang masih dapat bertahan dalam operasional bisnisnya (Saffana, 2022). Hal tersebut tidak terlepas dari usaha pemilik butik SAFFANA yang terus mengevaluasi dan melakukan perencanaan ulang strategi bisnisnya agar bisnis dan produk nya memiliki keunggulan kompetitif yang semakin baik.

Butik SAFFANA masih harus mewaspadai persaingan-persaingan antara baju-baju desainer ternama lainnya yang mulai menjamur di Indonesia dan juga toko baju-baju serta UMKM produk fashion busana lainnya di toko konvensional maupun toko online (Muliawati, 2021). Sehingga diperlukannya perumusan dan pilihan strategi bisnis bagi butik SAFFANA dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan keadaan pasar Indonesia yang tidak dapat diprediksi. Dalam hal ini, proses perumusan dan pemilihan strategi yang sesuai tidak hanya terdiri dari pengumpulan informasi, analisis faktor internal dan eksternal, tetapi juga penilaian pedoman strategi potensial yang muncul dari analisis terperinci (Anggraeni dkk., 2017). Pemilihan strategi merupakan keputusan yang tidak terprogram karena merupakan keputusan yang tidak rutin, tidak terstruktur, dan sering dilakukan dalam lingkungan yang berbeda dari keputusan serupa sebelumnya.

Kriteria keputusan layak mendapat perhatian yang khusus, karena jika berubah, hasilnya mungkin merupakan strategi yang sangat berbeda. Banyak sekali kriteria sesuai dengan tujuan perusahaan yang diberi peringkat secara hierarkis. Setelah kriteria keputusan telah disepakati, pengambil keputusan strategis berada dalam posisi untuk merenungkan dan memutuskan bagaimana mencapai tujuan perusahaan. Adapun fokus masalah penelitian ini menuju kepada bagaimana strategi yang tepat bagi butik SAFFANA dalam meningkatkan keunggulan kompetitif bisnisnya melalui model kerangka tiga tahap analisis pengambilan keputusan strategis komprehensif (David, 2012).

Pemilihan penggunaan model kerangka tiga tahap perumusan strategi komprehensif ini memiliki beberapa alasan. Pertama, dapat diaplikasikan pada semua ukuran dan tipe perusahaan (David, 2012), termasuk pada UMKM seperti Butik SAFFANA Surabaya. Kedua, kerangka ini dapat membantu sebuah perusahaan dalam menyusun, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi alternatif secara tepat (David, 2012). Ketiga, kerangka ini menggambarkan langkah-langkah berurutan yang membawa perusahaan pada sebuah posisi sekarang untuk tujuan masa depan sesuai yang diinginkan, termasuk ketika menghadapi kondisi yang berat (Budiono, 2017).

Adapun kerangka tiga tahap yaitu terdiri dari tahap Input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan, dimana masing-masing tahapan terdapat matriks-matriks perumusan strategis yang kemudian dianalisis. Dimana hasil analisis matriks-matriks tersebut akan menghasilkan berbagai alternatif strategi terbaik (Budiono, 2017; Kartika, 2021; Septiawan dkk., 2020), seperti strategi integrasi, strategi intensif, maupun strategi diversifikasi, yang dapat dipilih sesuai posisi dan kondisi perusahaan yang diketahui dari hasil evaluasi strategi. Kemudian, agar formulasi strategi yang disusun mampu mewujudkan eksekusi strategi yang sesuai tujuan dan target perusahaan, maka proses penerapan strategi diperlukan manajemen yang tepat (Pribadi, 2020). Khususnya bagi pelaku UMKM, karena sebagian besar Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tidak dan belum membuat perencanaan strategi dengan baik (Kartika, 2021), sebagaimana butik SAFFANA ini, hal inilah yang menjadi dasar penelitian ini (Sudaryanto, R., & Wijayanti, R. R. 2013).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi strategi terbaik bagi Butik SAFFANA Surabaya melalui kerangka tiga tahap perumusan strategi, agar bisnisnya tetap bertahan menghadapi persaingan dan lingkungan bisnis yang ketat. Hasil analisis strategi yang dirumuskan melalui kerangka tiga tahap tersebut diharapkan dapat dijadikan tolak ukur atau pedoman untuk menyusun suatu perencanaan strategi bisnis yang tepat dan efektif bagi perkembangan Butik SAFFANA ataupun pelaku usaha lainnya.

KAJIAN PUSTAKA

Strategi

Strategi adalah sarana untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Strategi adalah penentuan tujuan dasar jangka panjang dari suatu perusahaan dan diadopsi dari jalannya tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan tersebut (Karmarkar dkk., 2014). Manajemen strategis didefinisikan sebagai proses evaluasi, perencanaan, dan pelaksanaan dirancang untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif. Proses evaluasi berkaitan dengan lingkungan eksternal dan internal, Perencanaan melibatkan pengembangan model bisnis, arah perusahaan, taktik kompetitif, strategi internasional, akuisisi, dan tindakan kolaboratif dan tahap implementasi membutuhkan kepemimpinan untuk membangun struktur organisasi yang sesuai, mengembangkan budaya manajemen, mengendalikan strategi proses, dan mengarahkan organisasi melalui tata kelola perusahaan (Sammut-Bonnici, 2015)

Manajemen strategis adalah proses yang dinamis, terus menerus, berkembang, proses berulang. Artinya, tidak akan bisa menjadi sekumpulan kegiatan yang kaku dan bertahap sesuai aturan urutan yang berlaku. Melainkan merupakan kegiatan yang terus berkembang dari kegiatan-kegiatan yang relevan dan berkesinambungan bergantung pada situasi yang mereka hadapi pada waktu tertentu. Dan ini harus dilakukan secara kontinuitas dari waktu ke waktu sebagai tuntutan situasi. Ada empat fase utama dari proses manajemen strategis, yaitu: Pembentukan rencana tujuan strategis (*Establishment of Strategic Intent*), Perumusan strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi strategis (Karmarkar dkk., 2014).

Pembentukan Rencana Strategi umumnya mencakup visi, misi, definisi bisnis dan tujuan yang menetapkan hierarki, termasuk: Menciptakan dan mengkomunikasikan visi, Merancang pernyataan misi, Mendefinisikan bisnis, Mengadopsi model bisnis, dan Menetapkan tujuan. Kemudian perumusan Strategis berkaitan dengan perencanaan strategis. Ini dilakukan pada tingkat yang berbeda yaitu korporat, bisnis, dan operasional tingkat. Perumusan strategi menurut Yusanto & Widjajakusuma, 2003 terdiri dari langkah-langkah berikut: 1) identifikasi masalah strategis perusahaan (berupa analisis kondisi internal dan eksternal); 2) Pengembangan alternatif strategi melalui rekomendasi hasil penetapan tujuan dan perbandingan kinerja; 3) evaluasi bersama strategi yang ditawarkan; 4) penetapan pilihan strategi terbaik bagi kondisi perusahaan.

Perumusan Strategi

Proses perumusan strategi dapat disusun dalam sebuah model kerangka kerja tiga tahap pengambilan keputusan, yaitu tahap Input, tahap Pencocokan, dan tahap keputusan (Kuncoro, 2010). Sebagaimana yang tergambar dalam Tabel 1 Kerangka kerja perumusan strategi menurut (David, 2012). Pertama, Tahap Input (*The Input stage*) yaitu tahap untuk menyusun faktor-faktor eksternal dan internal dalam membuat keputusan kecil terkait penyusunan strategi alternatif yang lebih efektif. Beberapa matriks yang dapat digunakan dalam tahap ini, (Bernadine, 2020) yaitu:

1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External factor evaluation-EFE*), yang digunakan untuk mengevaluasi perusahaan dilihat dari faktor eksternal. Data yang diperoleh mengenai hal-hal seperti ekonomi, sosial budaya, lingkungan, teknologi, hukum, politik, dan persaingan pasar industri.
2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal factor evaluation-IFE*), yang digunakan untuk mengevaluasi perusahaan dari sisi internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.
3. Matrik Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix-CPM*), yaitu matrik terkait posisi strategis perusahaan dibanding dengan pesaing utama perusahaan serta kelemahan dan kekuatan pesaing tertentu.

Kedua, Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*) yaitu tahapan untuk difokuskan dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal yang sebelumnya telah disusun di tahap input untuk menciptakan strategi alternatif yang layak. Adapun teknik tahap pencocokan yang bisa digunakan adalah:

1. *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix* (SWOT Matrix), sebuah alat perencanaan strategi yang penting, yaitu dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan. (Rahayu & Wanti, 2014)
2. *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (SPACE Matrix) menurut David (2015:174) adalah matriks yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Dalam SPACE Matriks merepresentasikan dua dimensi internal [(posisi keuangan – FP) dan (posisi kompetitif – CP)], dan dua dimensi eksternal [(Posisi stabilitas – PS) dan (posisi industri – IP)].

3. *Boston Consulting Group Matrix* (BCG Matrix) adalah matriks yang secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri.
4. *Internal-External Matrix* (IE Matrix) adalah matriks yang didasarkan oleh dua dimensi kunci: total Skor pembobotan IFE Matriks pada sumbu X dan total Skor pembobotan EFE Matriks pada sumbu Y.
5. *Grand Strategy Matrix* (GE Matrix) adalah matriks yang memiliki ide dasar untuk memilih dua variabel sentral di dalam proses penentuan tujuan utama grand strategy dan memilih faktor -faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan dan profitabilitas. (Fitriadi, 2013)

Ketiga, Tahap Keputusan (*The Decision Stage*), melibatkan satu teknik, Perencanaan Strategis Kuantitatif Matriks (QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari tahap satu untuk mengevaluasi kelayakan secara objektif dan strategi yang diidentifikasi pada tahap dua. QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi yang diusulkan dan dengan demikian memberikan dasar objektif untuk memilih strategi akhir (Rupcic & Jelenc, 2003). Tahapan tersebut diringkas dalam Tabel 1.

Tabel 1. Model Kerangka Perumusan Strategi

Tiga Tahapan dalam Perumusan Strategi				
<i>Tahap Pertama: The Input Stage</i>				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (<i>External Factor Evaluation – EFE Matrix</i>)		Matriks Evaluasi Faktor Internal (<i>Internal Factor Evaluation – IFE Matrix</i>)		Matriks Profil Persaingan (<i>Competitive Profile Matrix – CPM</i>)
<i>Tahap Kedua: The Matching Stage</i>				
Matriks SWOT	Matriks SPACE	Matriks BCG	Matriks Internal Eksternal - IE	Matriks Strategi Besar (<i>Grand Strategy</i>)
<i>Tahap Ketiga: The Decision Stage</i>				
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM</i>)				

Sumber: (David, 2012)

Proses manajemen strategi yang ketiga adalah Implementasi untuk setiap implementasi strategi ada lima langkah utama, seperti Perumusan rencana, Identifikasi kegiatan, Pengelompokan kegiatan, Pengorganisasian sumber daya, Alokasi sumber daya. Kemudian, langkah terakhir dalam proses manajemen strategis yakni Evaluasi strategis yang menilai pelaksanaan strategi dan mengukur kinerja organisasi.

Umpan balik dari evaluasi strategis untuk melakukan kontrol atas proses manajemen strategis. Pilihan strategis diimplementasikan dengan benar dan memenuhi tujuan perusahaan. Dimana dalam proses pengendalian strategi memenuhi langkah-langkah berikut, (Yusanto & Widjajakusuma, 2003) yaitu: 1) Penetapan standar dan metode pengukuran; 2) melakukan pengukuran kinerja; 3) Perbandingan kinerja realisasi dengan target yang ditetapkan; 4) Menganalisis penyimpangan dan mengambil tindakan korektif.

Strategi-strategi pengembangan atau perbaikan sebuah perusahaan terdapat banyak macamnya. Menurut Porter (1980 dan 1985) dan David (1998), Secara garis besar strategi utama dapat dikelompokkan menjadi 4, dimana masing-masing memiliki turunan strategi sehingga jumlah keseluruhan ada 14 tipe, yaitu sebagai berikut:

1. *Integration Strategies*, strategi yang menjadi masalah umum bagi perusahaan yang memiliki lebih dari satu lini bisnis. Integrasi strategis terdiri dari gabungan-gabungan strategi berbagai unit bisnis perusahaan untuk berbagi sumber daya dan mengusahakan pengembalian investasi yang lebih besar bagi organisasi secara keseluruhan. Strategi ini terdiri dari 3 jenis, yaitu (a)Integrasi ke depan (*Forward Integration*) atau integrasi ke Hilir, berkaitan peningkatan control kepada distributor dan peritel; (b)Integrasi ke belakang (*Backward Integration*) atau integrasi ke Hulu, kontrol terhadap perusahaan pemasok; dan (c)Integrasi horizontal (*Horizontal Integration*) atau integrasi ke samping, berkenaan dengan pesaing perusahaan.
2. *Intensive Strategy*, dimana strategi ini mengharuskan berbagai upaya yang intensif dengan produk yang ada untuk menguatkan posisi kompetitif perusahaan. Kelompok strategi ini terdapat 3 tipe, diantaranya: (1) Penetrasi Pasar (*Market penetration*) yaitu strategi untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan dengan upaya pemasaran yang lebih luas terhadap produk dan layanan yang ada; (b) Pengembangan Pasar (*market development*) yaitu upaya memperluas pasar dengan melibatkan pada pengenalan produk atau layanan yang ada dengan berbagai segmentasi yang baru atau berbagai wilayah geografis baru; (c) Pengembangan Produk (*Product Development*) yaitu upaya untuk Meningkatkan penjualan dengan mengembangkan produk kepada inovasi dan produk varian baru melalui pembaruan atau modifikasi produk.
3. *Diversification Strategies*, dimana perusahaan berusaha untuk tidak mengandalkan hanya pada satu produk atau satu jenis usaha saja, terutama dilakukan oleh perusahaan dengan kecenderungan wilayah produk yang menurun.
4. *Defensive Strategies*, atau dikenal dengan *survival strategies* yang cenderung diterapkan saat dalam kondisi krisis ekonomi. Strategi ini disusun untuk mempertahankan keadaan perusahaan yang diterpa persaingan yang ketat dan ketidakpastian eksternal yang sulit bahkan tidak dapat dikontrol. Jenis strategi ini yaitu: kegiatan *joint venture*, *retrenchment* (Strategi pengurangan atau pengurangan), *divestiture* (pelepasan), *liquidation* (Likuidasi), dan Kombinasi. (Hutahaean dkk., 2017).

METODE

Jenis penelitian yang digunakan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus menjadi pilihan utama ketika seseorang ingin menggali latar belakang sebuah

permasalahan secara mendalam dan efektif, dimana pendekatan ini akan memperhatikan secara teliti semua aspek yang penting pada sebuah kasus (Yusuf, 2017). Kemudian, analisis deskriptif diperlukan untuk menggambarkan hasil data berdasarkan pengamatan langsung, wawancara kepada owner, dan studi literature (Budiono, 2017). Objek kajian yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah kondisi lingkungan bisnis melalui analisis faktor internal dan eksternal pada Butik SAFFANA Surabaya dengan responden terpilih (*purposive*) sebagai sumber informan kunci. Lokasi penelitian ini berada di lingkungan perumahan Graha Kebonsari Elveka, Kecamatan Jambangan Kota Surabaya, yang menjadi tempat dilakukannya proses kegiatan produksi dan operasional butik SAFFANA.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Dimana teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi pada penelitian dengan partisipasi, dimana peneliti ikut serta dalam kegiatan operasional bisnis di Butik SAFFANA secara aktif maupun pasif untuk mendapatkan data secara objektif (Sugiyono, 2013). Kemudian untuk menggali lebih dalam agar dapat menjawab analisis fokus permasalahan, maka dilakukan wawancara semi-terstruktur secara mendalam serta pengisian pertanyaan terstruktur dalam bentuk form kuesioner. Informan dalam penggalan pertanyaan baik dalam bentuk wawancara diajukan kepada pihak internal butik SAFFANA, yaitu *owner* dari butik SAFFANA, Ibu Ana Saffana, dan juga seorang pegawai yang menjadi admin penanggung jawab operasional butik SAFFANA. Wawancara dilakukan melalui tatap muka langsung dan media elektronik berupa pesan tertulis di *Whatsapp*. Adapun pengumpulan data dengan dokumentasi berupa transkrip panduan dan rekaman wawancara, serta data tertulis perusahaan lainnya yang berkaitan dengan proses penelitian.

Teknik analisis pada penelitian ini melalui kerangka model perumusan strategi yang telah disebutkan sebelumnya dengan menggunakan alat analisis berupa matriks-matriks yang dirumuskan secara berurutan dengan 3 tahap (David, 2012). Pertama, tahap input atau masukan melalui matriks IFE dan Matriks EFE untuk mengetahui kondisi lingkungan strategis perusahaan. Kedua, tahap pencocokan dengan matriks IE, matriks SWOT, dan matriks posisi strategi besar. Terakhir, tahap keputusan strategi dengan mengevaluasi hasil masukan yang telah dicocokkan di tahap sebelumnya menggunakan QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahapan dalam perumusan strategi persaingan bisnis menggunakan model kerangka kerja 3 tahap pengambilan keputusan. Pertama, Tahap Input (*The Input Stage*). Pada tahap ini, dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal butik SAFFANA menggunakan matriks IFE dan EFE. Hasil penelitian analisis internal –terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dilakukan untuk menghasilkan strategi yang tepat bagi butik SAFFANA agar dapat memaksimalkan kekuatan butik dan meminimalisir kelemahan (Anggraeni dkk., 2017) yang dimiliki butik SAFFANA agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing bisnisnya. (Yusanto & Widjajakusuma, 2003).

Tabel 2. Matriks Evaluasi faktor Internal (IFE)

Faktor – faktor Internal Butik SAFFANA	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kekuatan			
1. Kompetensi SDM	0,078	4	0,310
2. Lokasi strategis	0,086	3	0,259
3. <i>Turn over</i> karyawan sangat rendah	0,073	3	0,220
4. Etos kerja dan komitmen karyawan tinggi	0,078	3	0,233
5. Mampu bertahan di masa pandemi	0,069	4	0,276
6. Kuatnya Kerjasama dengan mitra	0,073	4	0,293
7. Inovasi produk mengikuti trend terbaru	0,069	3	0,207
8. Kulaitas produk terjamin dan bersaing	0,078	4	0,310
9. Variansi dan costumisasi produk	0,065	4	0,259
Kelemahan			
1. Rangkap jabatan kepala operasional	0.026	2	0,052
2. <i>Job description specification</i> tidak ertulis	0.030	2	0,060
3. Struktur organisasi belum tertata	0.026	1	0,026
4. Perusahaan kurang agresif mencari customer baru dan fokus pada langganan	0.043	2	0,086
5. Minimnya pemasaran dan dana promosi	0.034	2	0,069
6. Minimnya pencapaian target penjualan	0.039	2	0,078
7. Tidak ada pelatihan khusus karyawan	0.034	1	0,034
8. Produk diprioritaskan untuk kaum wanita	0.030	2	0,060
9. Minimnya variansi produk untuk laki-laki	0.030	1	0,030
10. Belum maksimal Pemasaran produk	0.039	2	0,078
TOTAL	1.000		2.940

Hasil identifikasi faktor internal butik SAFFANA dalam matriks IFE disajikan dalam Tabel 2, disertai dengan hasil pembobotan dan penilaian yang didapat dari survey lapangan, wawancara, disertai pengisian kuesioner. Menurut David, 2006 sebanyak apapun faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total nilai skor pembobotan akan berkisar antara yang terendah 1.0 dan tertinggi 4.0, dengan angka 2.5 sebagai nilai rata-rata. Total nilai yang jauh di bawah 2.5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan total nilai yang jauh diatas 2.5 menunjukkan ciri organisasi yang kuat secara internal.

5 faktor internal utama butik SAFFANA dengan peringkat yang sama yaitu 4, diantaranya pada aspek SDM yang unggul, Jaringan pemasok/mitra yang kuat, kualitas produk, dan memiliki variasi produk sesuai kebutuhan. Selain itu didapatkan juga bahwa terdapat 3 kelemahan utama butik SAFFANA, diwakilkan dengan peringkat yang sama yaitu 1, antara lain masih belum adanya kejelasan struktur organisasi, minimnya pelatihan bagi karyawan, dan variasi produk untuk segmen laki-laki. Sehingga, dari matriks IFE didapatkan bahwa Butik SAFFANA mempunyai faktor internal dengan nilai skor pembobotan 2.940. Hal tersebut menunjukkan strategi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal perusahaan cenderung kuat.

Analisis eksternal butik SAFFANA –peluang dan ancaman– dilakukan untuk mengetahui strategi yang tepat bagi butik untuk memanfaatkan faktor peluang dan menghindari faktor yang mengancam keberlangsungan bisnis butik SAFFANA. Kemudian hasil analisis matriks EFE disajikan dalam Tabel 3 yang berisi lingkungan eksternal beserta perhitungan bobot dan nilai.

Tabel 3. Matriks Evaluasi Eksternal (EFE)

Faktor – faktor Eksternal Butik SAFFANA	Bobot	Peringkat	Skor Pembobotan
Peluang			
1. Peningkatan volume perdagangan global	0,069	3	0,206
2. Peluang kerjasama mitra internasional	0,083	3	0,248
3. Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan, seminar, pameran show butik.	0,083	3	0,248
4. Biaya murah dengan aplikasi virtual untuk pelatihan	0,073	3	0,220
5. Tumbuhnya daya beli masyarakat	0,078	3	0,234
6. Peningkatan potensi pelanggan baru	0,073	4	0,294
7. Kerjasama yang baik dengan Reseller	0,078	3	0,234
8. Meningkatnya produksi butik	0,083	4	0,330
9. Variasi dan keunikan produk desainer	0,092	4	0,367
Ancaman			
1. Kemudahan mendirikan usaha sejenis	0,023	1	0,023
2. Infrastruktur dan sistem birokrasi yang kurang mendukung	0,028	1	0,028
3. Pandemi covid 19 mengurangi minat pelanggan membeli produk fashion terutama pakaian acara	0,028	2	0,055
4. Pesaing memiliki perlengkapan dan peralatan yang lebih canggih	0,028	1	0,028
5. kebijakan pemberlakuan PSBB	0,032	1	0,032
6. Kenaikan harga bahan baku	0,032	2	0,064
7. Perusahaan besar sejenis yang memiliki brand merk yang cukup terkenal	0,041	1	0,041
8. Maraknya usaha perseorangan yang menjual produk yang sama melalui media sosial	0,041	2	0,083
9. Tingkat persaingan yang sangat ketat	0,037	2	0,073
TOTAL	1.000		2.807

Dari hasil pembobotan dan penilaian pada Matriks EFE tabel diatas, didapatkan total skor pembobotan yang diperoleh dari faktor eksternal butik SAFFANA adalah sebesar 2.807. Hasil ini menunjukkan bahwa butik SAFFANA masih mampu merespon lingkungan eksternal dikarenakan total skor bobot yang diperoleh berada diatas rata-rata 2.5, dengan nilai 2.807 yang berarti kondisi eksternal perusahaan masih dapat dikontrol oleh butik. Hal ini karena butik SAFFANA memiliki peluang pada aspek produksi yang semakin meningkat dan lebih variasi dengan peringkat yang sama sebesar 4.

Kedua, Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*). Setelah identifikasi faktor internal dan eksternal Butik SAFFANA pada tahap input, selanjutnya dilakukan pencocokan strategi menggunakan 3 alat analisis berupa matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks Grand Strategy. Ketiga matriks tersebut berfokus pada penciptaan alternatif strategi dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal butik SAFFANA untuk menghasilkan posisi dan beberapa strategi yang layak bagi butik SAFFANA. Pertama, Matriks IE, yang bertujuan untuk mengetahui posisi butik dan alternatif strategi yang tepat bagi butik SAFFANA agar dapat bersaing dan berkembang di lingkungan bisnis yang akan datang (Putera dkk., 2014).

Dari 2 Matrik IE diatas, dapat disimpulkan bahwa butik SAFFANA dengan total skor pembobotan faktor Internal sebesar 2.940 dan total skor pembobotan faktor eksternal sebesar 2.807, berada dalam kuadran V (lima) dalam matriks IE yang berarti, saat ini butik SAFFANA yaitu berada dalam kondisi stabil. Artinya butik SAFFANA berada pada suatu kondisi di mana perusahaan mengalami suatu masa pertumbuhan konstan dan dapat dikelola dengan menggunakan strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*)(Septiawan dkk., 2020), salah satunya dengan strategi intensif, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah strategi yang umum digunakan, (Astika & Suharyo, 2021) khususnya pada perusahaan yang masuk ke sel nomor V tersebut.

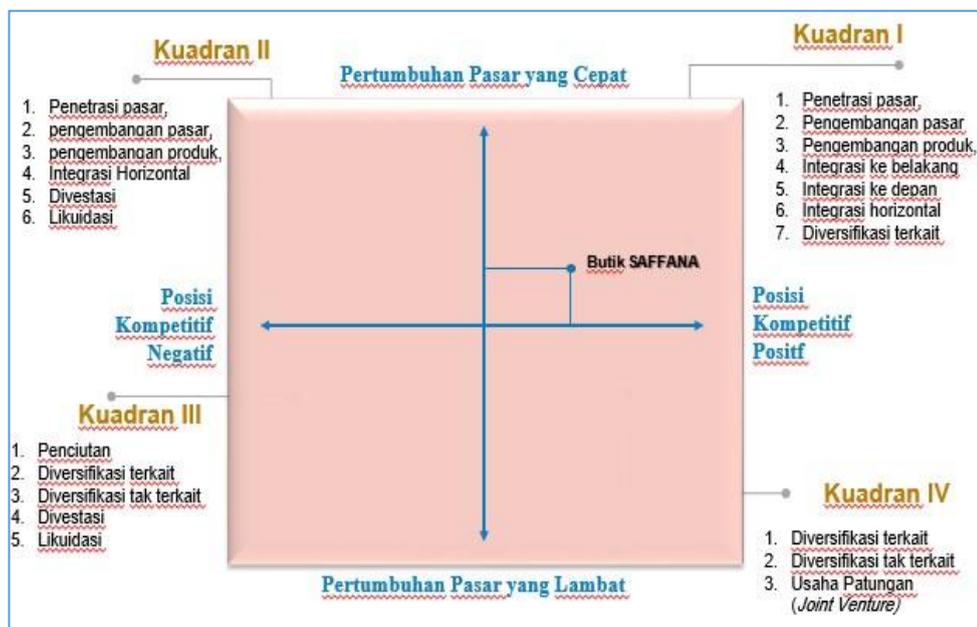
Tabel 4. Matriks Internal – Eksternal (IE)

		Total Skor Pembobotan IFE		
		Kuat 3.00- 4.00	Rata-rata 2.00-2.99	Lemah 1.00-1.99
Total Skor Pembobotan EFE	Tinggi 3.00-4.00	I	II	III
	Menengah 2.00-2.99	IV	V (2.94;2.81)	VI
	Rendah 1.00-1.99	VII	VIII	IX

Kedua, analisis Matriks SWOT dilakukan sebagai upaya penetapan strategi yang efektif bagi butik SAFFANA berdasarkan pada kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal butik yang ada, untuk menghadapi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal butik yang akan datang. Hasil analisis matriks SWOT pada gambar 1 dapat diambil hasil bahwa ada empat strategi yang yang dapat dijalankan, yaitu strategi pengembangan pasar, strategi integrasi horizontal, dan strategi pengembangan produk.

Muchammad Saifuddin, Siti Hasnaa Madinah

Ketiga, analisis matriks strategi besar (*Grand strategy*) untuk mengetahui posisi kuadran pada butik SAFFANA. Sebagaimana hasil analisis pencocokan strategi tertera pada gambar 1 dan dapat diketahui bahwa butik SAFFANA berada pada kuadran I. Perusahaan pada kuadran 1 berada pada posisi strategis yang sangat baik (kuat dan berpeluang), dimana kuadran I menggambarkan perusahaan yang mampu mengambil dari risiko dari peluang eksternal (pertumbuhan pasar positif) dengan memanfaatkan kekuatan sumber daya yang dimiliki (posisi kompetitif positif)(David, 2012). Butik SAFFANA ketika berada pada posisi ini sebaiknya melakukan strategi, diantaranya: konsentrasi pada pasar seperti penetrasi pasar dan pengembangan pasar; dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini. Posisi ini juga mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi efektif. Ketika suatu perusahaan Kuadran I terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit.



Gambar 1. Matriks *Grand strategy* posisi Butik SAFFANA

Tabel 5. Hasil QSPM faktor Internal Butik SAFFANA

Faktor Internal Butik SAFFANA		Bobot	Pasar		Produk		Integrasi Horizontal	
			NDT	TNDT	NDT	TNDT	NDT	TNDT
Kekuatan			NDT	TNDT	NDT	TNDT	NDT	TNDT
S1	Kompetensi SDM	0,078	2	0,156	3	0,234	4	0,312
S2	Lokasi strategis	0,086	1	0,086	1	0,086	1	0,086
S3	Turn over karyawan rendah	0,073	1	0,073	1	0,073	1	0,073
S4	Etos kerja karyawan tinggi	0,078	1	0,078	1	0,078	1	0,078
S5	Bertahan di masa pandemi	0,069	2	0,138	3	0,207	3	0,207
S6	Kuatnya kerjasama dengan pemasok/mitra	0,073	3	0,219	2	0,146	4	0,292
S7	Produk selalu berinovasi mengikuti trend terbaru	0,069	4	0,276	3	0,207	1	0,069
S8	Kualitas produk yang ditawarkan terjamin dan mampu bersaing	0,078	3	0,234	2	0,156	4	0,312
S9	Banyak variasi produk desain <i>custom</i> yang dijual sehingga konsumen bisa mendapatkan produk yang diinginkan	0,065	4	0,26	3	0,195	2	0,13
Kelemahan:								
W1	Adanya jabatan rangkap yang dipegang oleh seorang manajer	0.026	1	0,026	2	0,052	1	0,026
W2	Tidak ada job description dan job specification	0.030	2	0,06	1	0,03	1	0,03
W3	Struktur organisasi masih belum tertata dengan baik	0.026	1	0,026	1	0,026	1	0,026
W4	Perusahaan kurang agresif dalam mencari customer baru, karena saat ini perusahaan hanya berfokus pada customer langganan	0.043	4	0,172	2	0,086	3	0,129
W5	Kurangnya tenaga pemasaran dan dana untuk promosi	0.034	2	0,068	1	0,034	3	0,102
W6	Pencapaian target penjualan yang belum maksimal	0.039	3	0,117	2	0,078	3	0,117
W7	Tidak ada diberikan pelatihan khusus kepada karyawan	0.034	1	0,034	1	0,034	2	0,068
W8	Produk diprioritaskan untuk kaum wanita	0.030	3	0,09	3	0,09	1	0,03
W9	Kurangnya varian produk untuk laki-laki	0.030	2	0,06	4	0,12	4	0,12
W10	Belum maksimal Pemasaran produk	0.039	4	0,156	2	0,078	4	0,156
Jumlah		1.000		2,329		2,01		2,363

Ketiga, Tahap Keputusan. Pada tahap selanjutnya ini dilakukan pengambilan keputusan dan membuat kesimpulan terkait alternatif strategi yang paling tepat dan efektif untuk digunakan oleh Butik SAFFANA sebagai upaya peningkatan kekuatan persaingan pasar. Alat yang digunakan untuk tahap keputusan adalah QSPM, Matriks perencanaan strategi kuantitatif. Pada matriks QSPM yang dapat dilihat di tabel 5 (QSPM Faktor Internal) dan tabel 6

Muchammad Saifuddin, Siti Hasnaa Madinah

(QSPM faktor eksternal), diberikan tiga alternatif strategi yang sering muncul pada tahap pencocokan, yaitu: Pengembangan pasar, pengembangan produk, dan integrasi horizontal. Sebagaimana yang digambarkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 6. Hasil QSPM faktor Eksternal Butik SAFFANA

Faktor Eksternal Butik SAFFANA		Bobot	Pasar		Produk		Integrasi horizontal	
			NDT	TNDT	NDT	TNDT	NDT	TNDT
Peluang								
01	Meningkatnya volume perdagangan global	0,069	2	0,138	2	0,138	1	0,069
02	Terbukanya peluang kerjasama dengan mitra internasional	0,083	3	0,249	3	0,249	4	0,332
03	Pemanfaatan pertemuan virtual untuk pelatihan, seminar, dan pameran show butik	0,083	4	0,332	2	0,166	4	0,332
04	Biaya murah dengan aplikasi virtual untuk pelatihan	0,073	3	0,219	1	0,073	2	0,146
05	Tumbuhnya daya beli masyarakat	0,078	3	0,234	2	0,156	3	0,234
06	Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat yang berpotensi dapat menjadi pelanggan atau konsumen baru	0,073	3	0,219	2	0,146	2	0,146
07	Terjalannya hubungan kerjasama yang baik dengan Reseller	0,078	3	0,234	2	0,156	3	0,234
08	Meningkatnya produksi butik	0,083	2	0,166	4	0,332	2	0,166
09	Produk yang ditawarkan memiliki variasi dan keunikan khas Designer	0,092	4	0,368	4	0,368	2	0,184
Ancaman:								
T1	Mudahnya mendirikan usaha sejenis & masuk dalam industri	0,023	2	0,046	1	0,023	2	0,046
T2	Infrastruktur dan sistem birokrasi di Indonesia yang kurang mendukung Pandemi covid 19 mengurangi minat	0,028	1	0,028	1	0,028	1	0,028
T3	pelanggan membeli produk fashion terutama pakaian acara.	0,028	3	0,084	3	0,084	2	0,056

Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya

T4	Pesaing memiliki perlengkapan & peralatan yang lebih canggih	0,028	2	0,056	2	0,056	3	0,084
T5	kebijakan pemerintah Indonesia tentang pemberlakuan PSBB	0,032	3	0,096	3	0,096	4	0,128
T6	Kenaikan harga bahan baku Perusahaan besar sejenis	0,032	2	0,064	3	0,096	1	0,032
T7	yang memiliki brand merk yang cukup terkenal	0,041	3	0,123	3	0,123	4	0,164
T8	Maraknya usaha perseorangan yang menjual produk yang sama melalui media sosial (online shop)	0,041	3	0,123	3	0,123	4	0,164
T9	Tingkat persaingan yang sangat ketat	0,037	3	0,111	2	0,074	4	0,148
Jumlah		1.000		2,89		2,487		2,693

Keterangan Tabel:

NDT: Nilai Daya Tarik

TNDT: Total Nilai Daya Tarik

Hasil keseluruhan matriks QSPM didapat dari penjumlahan total Nilai daya Tarik dari faktor internal dan faktor eksternal butik SAFFANA. Total NDT jika diurutkan dari yang terbesar, yaitu strategi pengembangan pasar dengan total nilai sebesar 5.219, strategi Integrasi horizontal dengan nilai 5.056, dan nilai NDT sebesar 4.941 untuk strategi pengembangan Produk.

Hasil dari Matriks QSPM didapatkan strategi pengembangan pasar menjadi alternatif pilihan strategi utama bagi Butik SAFFANA dari 3 alternatif pilihan strategi yang ada. Strategi pengembangan pasar merupakan salah satu jenis strategi intensif, dimana butik SAFFANA perlu mengupayakan secara intensif produk yang ada untuk menguatkan posisi strategis (David, 2006). Penjabaran masing-masing strategi dan kebijakan strategi yang dapat diterapkan oleh butik SAFFANA dijelaskan sebagai berikut. *Pertama*, strategi pengembangan pasar, merupakan alternatif strategi utama yang layak bagi butik SAFFANA, melakukan upaya memperluas pasar dengan melibatkan pada pengenalan produk dengan berbagai segmentasi atau wilayah geografis baru. Seperti melakukan peningkatan distribusi produk dengan menerapkan intensif atau diskon (Nauval, 2017) atau melakukan *branding* secara luas di luar pasar normal butik SAFFANA baik secara *offline* maupun melalui *online* (*fashion show virtual* dan rutin *live shopping* pada media sosial maupun *marketplace*).

Kedua, strategi integrasi horizontal, strategi yang berkenaan dengan pesaing perusahaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan butik SAFFANA melalui strategi horizontal ini yakni dengan bekerjasama dengan mitra usaha (Anggraeni dkk., 2017; Hutahaean dkk., 2017) seperti melakukan kerjasama dengan brand internasional yang dapat menjadi mitra bisnis pada bidang fashion, kerjasama dengan marketplace untuk membuka kegiatan bisnis

secara online, atau melakukan kerjasama dengan pesaing yang dapat menjadi mitra dengan kemampuannya dalam melakukan ekspansi pasar. Ketiga, strategi pengembangan produk, pilihan strategi ini dilakukan untuk meningkatkan penjualan melalui peningkatan dan perbaikan kualitas produk (Anggraeni dkk., 2017), serta pengembangan varian produk atau layanan baru (Bernadine, 2020) pada butik SAFFANA, pilihan strategi ini dapat dilakukan melalui pembaruan atau modifikasi produk fashion yang lebih inovatif dan bervariasi, seperti mencoba mengembangkan produk pada varian busana fesyen laki-laki.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji tentang pilihan strategi bisnis pada Butik SAFFANA Surabaya melalui model kerangka tiga tahap pengambilan keputusan (Input–Matching–Decision Stage) yang dianalisis dan dirumuskan agar dapat diterapkan dalam peningkatan keunggulan kompetitif. Hasil analisis lingkungan internal-eksternal perusahaan (tahap input), didapatkan bahwa butik SAFFANA memiliki kekuatan sumber daya yang cukup untuk memanfaatkan peluang eksternal. Diantara kekuatan utama butik SAFFANA yang dimiliki adalah unggulnya SDM yang berpengalaman dan juga produk dengan nilai menengah ke atas sesuai dengan kualitas dan custom yang dirancang langsung oleh desainer. Sedangkan peluang yang akan dimanfaatkan adalah terbukanya pasar internasional dan pemanfaatan media virtual untuk melakukan segala kegiatan bisnis secara online. Kemudian, hasil analisis kedua (tahap pencocokan) menggunakan IE, matriks SWOT, dan Matrik Grand Strategy didapatkan bahwa butik SAFFANA berada pada posisi strategi persaingan yang relatif kuat dan diperoleh alternatif strategi Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan integrasi horizontal. Dari keempat alternatif strategi tersebut kemudian dievaluasi (tahap keputusan) menggunakan matriks QSPM dengan hasil bahwa alternatif strategi yang tepat untuk dijalankan oleh butik SAFFAN adalah pengembangan pasar. Salah satunya dengan melakukan perluasan pengenalan produk pada segmentasi geografi baru yang kemudian diikuti dengan strategi integrasi secara horizontal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, P., Sunarti, & Mawardi. (2017). Analisis SWOT pada UMKM Keripik Tempe Amel Malang Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 43(1), 10.
- Astika, I. M. J., & Suharyo, O. S. (2021). Internal and External Environmental Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM. *International Journal of Sciences and High Technologies*, 25(1), 507–516.
- Bernadine, D. (2020). Analisis Perumusan Strategi Bisnis: Studi pada Andhika Salon Cibubur. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 27(2), 30–53.
- Budiono, G. L. (2017). Mapping and Selecting Company's Competitive Strategy. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XX(4A), 696–706. <https://doi.org/10.35808/ersj/865>.
- David, Fred. R. (2006). *Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat.

- Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya
- David, Fred. R. (2012). *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat.
- Fitriadi, B. (2013). Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi pada PT. Ongkowidjojo, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1), Article 1. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/206>
- Hutahaean, R., Fahmi, I., & Yusuf, A. M. (2017). Perumusan Strategi Bisnis PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3, 447–457. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.3.447>
- Karmarkar, M., Pimpale, V., & Kamble, B. B. (2014). *Strategic Management—I*. University of Mumbai. <https://old.mu.ac.in/wp-content/uploads/2014/04/Introduction-to-Strategic-Management-book.pdf>
- Kartika, A. R. D. (2021). Analisis Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis Pada UMKM Kuliner Bakso Karang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2), Article 2. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/7343>
- Kuncoro, E. A. (2010). Analisis Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo. *Binus Business Review*, 1(1), 169. <https://doi.org/10.21512/bbr.v1i1.1065>
- Muliawati, F. D. (2021). *Persaingan Industri Fashion RI Sengit, Digital Marketing Jadi Andalan Jualan*. IDX Channel. <https://www.idxchannel.com/economics/persaingan-industri-fashion-ri-sengit-digital-marketing-jadi-andalan-jualan>
- Nauval, A. F. (2017). *Formulasi Strategi Untuk Pengembangan Pasar Industri Semen Di Jawa Timur (Studi Kasus Perusahaan "A")* [Masters, Institut Teknologi Sepuluh Nopember]. <https://repository.its.ac.id/41390/>
- Nelke, M. (2012). *Strategic Business Development for Information Centres and Libraries*. Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1533/9781780632971>
- Pribadi, O. L. (2020). Strategi Produk Rekayasa Umum untuk Meningkatkan Market Share Dalam Negeri dengan Metode Delphi. *IQTISHODUNA*, 16(1), 83–100. <https://doi.org/10.18860/iq.v16i1.8049>
- Putera, G. R., Tama, I. P., & Efranto, R. Y. (2014). Perencanaan Strategi Bisnis dengan Menggunakan Strategy-Formulation Framework Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri*, 2(1), p207-218.
- Rahayu, D. D., & Wanti, S. (2014). *Analisis Strategi Keunggulan Bersaing dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Spartan Gym Pekanbaru (Nomor 2)* [Journal:eArticle, Universitas Riau]. <https://www.neliti.com/id/publications/33629/>
- Rukka, M. R. (2011). Buku Ajar Kewirausahaan 1. *Makassar: Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan Universitas Hasanuddin*.
- Rupcic, N., & Jelenc, L. (2003). *Comprehensive Strategic Decision-Making Model in Building Sustainable Competitive Advantages*. 482–492.

Muchammad Saifuddin, Siti Hasnaa Madinah

<https://www.semanticscholar.org/paper/Comprehensive-Strategic-Decision-Making-Model-in-Rupcic-Jelenc/2a12cfe53c9033cccd45622be70cdb616cf81506>

- Saffana. (2022). *Wawancara Pemilik Butik Saffana Surabaya* [Komunikasi pribadi].
- Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. Dalam C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (hlm. 1–4). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>
- Septiawan, H., Rusdarti, R., & Haryati, T. (2020). Marketing Strategies of Wawasan Newspaper in Maintaining Market Share in Semarang. *Journal of Economic Education*, 9(1), 55–63. <https://doi.org/10.15294/jeec.v9i1.37603>
- Sudaryanto, R., & Wijayanti, R. R. (2013). Strategi pemberdayaan UMKM menghadapi pasar bebas Asean. Pusat Kebijakan Ekonomi Makro. Badan Kebijakan Fiskal. Kementerian Keuangan, Jakarta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (19 ed.). Alfabeta. <https://id1lib.org/book/5686376/9d6534?dsource=mostpopular>
- Yusanto, M. I., & Widjajakusuma, M. K. (2003). *Manajemen Strategis Perspektif Syariah* (1 ed.). Khairul Bayaan.
- Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (4 ed.). Kencana.