



DOI : <https://doi.org/10.24123/jbt.v7i2.5869>

## **ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BAGI PT RAMAYANA LESTARI SENTOSA, TBK**

**Yoseph Mario Leonard**

Universitas Surabaya; Surabaya, Indonesia

Email: s134121516@student.ubaya.ac.id

Masuk 29 Agustus 2023, Terbit 23 Desember 2023

### ***Abstract***

*The retail industry sector is one of the industries affected by the Covid-19 pandemic in Indonesia, including Ramayana. This was marked by a significant decrease in Ramayana's revenue during the Covid-19 pandemic and until now Ramayana's condition has not been able to return to the company's best performance before the Covid-19 pandemic in Indonesia. In addition, Ramayana does not only focus on serving customers in the class C and class D economy segments, but wants to serve a new segment, namely the class B economy segment. Therefore, the purpose of this study is to formulate the right strategy for PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk based on this phenomenon. The research was conducted using a qualitative approach. Data collection techniques were carried out by observing and using the literature review method. The theory that has been described in the theoretical basis section is then applied to PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. to support research on appropriate strategies. The data used in this study is secondary data sourced from company annual reports. The results of the research show that the strategy proposed in Ramayana is product development.*

**Keywords** : Strategy, Strategy Formulation, PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

### **Pendahuluan**

Sektor industri peritel merupakan salah satu industri yang cukup terpuuk akibat adanya pandemi Covid-19 yang melanda di Indonesia, termasuk Ramayana. Hal itu dapat dilihat dari penurunan pendapatan yang signifikan saat terjadi pandemi Covid-19 pada tahun 2020, 2021, dan 2022 jika dibandingkan dengan pendapatan sebelum terjadinya pandemi Covid-19 pada tahun 2019. Data pendapatan Ramayana pada tahun 2019 sebelum terjadinya pandemi Covid-19 sampai tahun 2022 pasca terjadinya pandemi Covid-19 beserta peserta kenaikan dan penurunan pendapatan disajikan pada Tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1.** Data Pendapatan Ramayana pada tahun 2019 – 2022

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan</b>
<b>2019</b>	Rp.5.596.398
<b>2020</b>	Rp.2.527.951
<b>2021</b>	Rp.2.592.682
<b>2022</b>	Rp.2.996.613

**Sumber:** Ramayana (2022)

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa Ramayana mengalami penurunan pendapatan yang signifikan pada tahun 2020 jika dibandingkan dengan tahun 2019 sebesar 54,82% secara yoy. Penurunan pendapatan ini disebabkan karena adanya pandemi Covid-19 yang masuk di Indonesia dan berdampak terhadap industri paritel di Indonesia. Hal itu mengakibatkan Ramayana mengalami kerugian usaha sebesar Rp.254.10 miliar. Di sisi lain, Ramayana mengalami sedikit peningkatan pendapatan pada tahun 2021 jika dibandingkan pada tahun 2020 sebesar 2,56% secara yoy. Hal itu mengakibatkan Ramayana mengalami profit usaha sebesar 155,36 milyar. Meskipun pendapatan Ramayana mengalami sedikit peningkatan dan profit usaha pada tahun 2021, namun kinerja pendapatan Ramayana pada tahun 2022 belum sepenuhnya kembali pada kondisi performa terbaiknya sebelum terjadi pandemi Covid-19 di Indonesia pada tahun 2019 sehingga hal ini lah yang menjadi perhatian Dewan Komisaris dan Direksi Ramayana.

Selain itu, Ramayana telah melayani mayoritas pelanggan dari segmen ekonomi kelompok C dan segmen ekonomi kelompok D yang merupakan bagian terbesar masyarakat Indonesia. Namun, Ramayana tidak hanya berfokus untuk melayani pelanggan segmen ekonomi kelas C dan segmen ekonomi kelas D saja, melainkan Ramayana juga telah memperluas jangkauan pelanggan ke segmen ekonomi kelompok B yang merupakan segmen kelas ekonomi baru yang akan dilayani oleh Ramayana.

Berdasarkan uraian fenomena yang telah diuraikan diatas, maka diperlukan adanya perumusan strategi yang tepat agar Ramayana dapat dengan cepat mencapai kinerja pendapatan tahun 2023 pada kondisi performa terbaiknya sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Selain itu perumusan strategi yang efektif juga diperlukan agar Ramayana mampu melayani segmen ekonomi kelompok B yang merupakan segmen kelompok ekonomi baru yang akan dilayani oleh Ramayana di Indonesia.

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi perusahaan ini dan merumuskan strategi yang tepat bagi PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk, berdasarkan fenomena di atas.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Objek penelitian ini adalah PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi dan metode *literature review*. Teori yang telah diuraikan pada bagian landasan teori kemudian diterapkan kepada PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. untuk mendukung perumusan strategi yang tepat. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data sekunder yang didapatkan dari *Annual Report* PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk pada tahun 2022 yang kemudian dijadikan sebagai bahan untuk melakukan analisis mendalam dalam merumuskan strategi yang tepat.

## **Hasil dan Pembahasan**

Perumusan strategi bagi PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk. dilakukan dengan menggunakan tiga tahap secara berurutan yaitu sebagai berikut:

1. Tahap 1 (*Input Stage*)
  - a. *Internal Factor Evaluation* (IFE)  
IFE dari PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk. yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.** Analisa IFE dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

<i>Key Internal Factor</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<b><i>Strength</i></b>			
Memiliki beragam sertifikasi yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan.	0.07	2	0.14
Memiliki aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> yang dapat berguna untuk menjaga loyalitas konsumen.	0.14	4	0.56
Ramayana memiliki kerjasama yang kuat dengan beberapa asosiasi seperti Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia untuk memperkuat bisnis perusahaan.	0.07	2	0.14
Harga barang yang dijual oleh Ramayana cenderung lebih murah dibandingkan dengan kompetitornya.	0.12	4	0.48
Adanya promo-promo menarik yang diadakan oleh Ramayana <i>Department Store</i> seperti <i>discount</i> , <i>cashback</i> , <i>free product</i> dan Robinson Supermarket seperti promo “Ambil Buah Sepuasnya Bayar 2 Kg”.	0.14	4	0.56
Memiliki keanekaragaman metode pembayaran di setiap gerai yaitu pembayaran tunai dan pembayaran non tunai seperti menggunakan Fintech (Gopay, Shopeepay, dan OVO) dan QRIS.	0.12	3	0.36
Memiliki situs <i>website</i> yang menyediakan informasi perusahaan dengan lengkap dan telah digunakan untuk memulai perdagangan <i>e-commerce</i> .	0.12	3	0.36
<b><i>Weakness</i></b>			
Jumlah gerai Ramayana yang beroperasi di Indonesia masih sedikit dan kalah dengan pesaing-pesaingnya.	0.08	3	0.24
Jumlah pengguna aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> yang masih sedikit sehingga belum dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya yang menggunakan aplikasi serupa.	0.08	3	0.24
Pembayaran yang tersedia dalam aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> masih terbatas.	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.2</b>

**Sumber:** Data diolah

David dan David (2017) menjelaskan bahwa pemberian *weight* diberikan nilai dengan rentang antara 0,0 (sangat tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Maka dari itu, semakin besar *weight* yang diberikan untuk setiap faktor, maka semakin besar pengaruh yang diberikan oleh faktor tersebut bagi Ramayana. Pemberian *weight* juga tidak terlepas dari *Annual Reports* Ramayana 2022 untuk menentukan faktor mana yang berhak mendapatkan *weight* dengan nilai tertinggi hingga terendah. Kemudian David dan David (2017) juga menjelaskan bahwa total *weight* untuk seluruh faktor harus sama dengan 1. Selain itu, pemberian rating memiliki nilai dengan rentang antara 1 (kekuatan atau kelemahan terkecil) sampai 4 (kekuatan atau kelemahan terbesar).

b. *External Factor Evaluation* (EFE)

EFE dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.** Analisa EFE dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

<i>Key External Factor</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
<b><i>Opportunities</i></b>			
Mayoritas penduduk Indonesia yang termasuk dalam kategori segmen ekonomi kelas C dan segmen ekonomi kelas D yang merupakan target bisnis yang dilayani Ramayana.	0.12	4	0.48
Tingginya daya tawar pemasok atau <i>supplier</i> yang senantiasa memberikan ketersediaan produk atau <i>brands</i> untuk dijual melalui Ramayana <i>Department Store</i> maupun Robinson Supermarket.	0.09	3	0.27
Kondisi perekonomian Indonesia khususnya dibidang ritel yang mulai menunjukkan adanya pemulihan pasca pencabutan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan mulai diberlakukannya kehidupan <i>new normal</i> .	0.08	3	0.24
Teknologi dalam melakukan pembayaran non tunai yang menunjukkan adanya perkembangan seperti munculnya QR Code Indonesian Rish (QRIS).	0.08	3	0.24
<b><i>Threats</i></b>			
Kenaikan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dari 10% menjadi 11% yang dibebankan kepada konsumen pada saat berbelanja, termasuk berbelanja melalui peritel yang ada di Indonesia seperti Ramayana.	0.12	4	0.48
Adanya aktifitas pesaing yang mulai melakukan pemerataan gerai di seluruh Indonesia sehingga gerai lebih mudah dijumpai oleh konsumen.	0.08	3	0.24
Adanya pesaing seperti Matahari yang telah memiliki <i>brand</i> ciptaan sendiri yaitu Nevada Sport sehingga harga jual lebih bisa dikontrol.	0.05	2	0.10
Adanya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak yang mengakibatkan biaya pengiriman menggunakan jasa pengangkutan pihak ketiga untuk produk <i>fashion</i> dan produk supermarket yang harus dibayarkan oleh Ramayana juga mengalami peningkatan untuk wilayah di luar Jabodetabek.	0.05	2	0.10
Perilaku sebagian besar konsumen yang lebih mengutamakan kemudahan dan kepraktisan dalam berbelanja sehingga lebih mengutamakan berbelanja secara <i>online</i> melalui <i>platform e-commerce</i> yang ada di Indonesia seperti Tokopedia, Shopee dan sebagainya.	0.12	4	0.48

Daya beli masyarakat untuk berbelanja produk <i>fashion</i> melalui peritel belum sepenuhnya kembali tinggi pada performa terbaik perusahaan pasca pencabutan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan mulai diberlakukannya kehidupan <i>new normal</i> .	0.12	4	0.48
Adanya persaingan yang tinggi diantara kompetitor yang sudah ada seperti Matahari dan MAP.	0.09	3	0.27
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.38</b>

Sumber: Data diolah

David dan David (2017) menjelaskan bahwa pemberian *weight* diberikan nilai dengan rentang antara 0,0 (sangat tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Maka dari itu, semakin besar *weight* yang diberikan untuk setiap faktor, maka semakin besar pengaruh yang diberikan oleh faktor tersebut bagi Ramayana. Pemberian *weight* juga tidak terlepas dari *Annual Reports* Ramayana 2022 untuk menentukan faktor mana yang berhak mendapatkan *weight* dengan nilai tertinggi hingga terendah. Kemudian David dan David (2017) juga menjelaskan bahwa total *weight* untuk seluruh faktor harus sama dengan 1. Selain itu, pemberian rating memiliki nilai dengan rentang antara 1 (peluang atau ancaman terkecil) sampai 4 (peluang atau ancaman terbesar).

c. *Competitive Profile Matrix* (CPM)

CPM dari PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk. yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.** Analisa CPM dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

No	Critical Success Factor	Weight	Ramayana		Matahari		MAP	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1.	<i>Revenue</i>	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
2.	<i>Profitability</i>	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
3.	<i>Jumlah gerai di Indonesia</i>	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56
4.	<i>Persebaran gerai di setiap kota Indonesia</i>	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
5.	<i>Market capitalization</i>	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
6.	<i>Pengguna aplikasi member card</i>	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7.	<i>Harga Produk</i>	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
8.	<i>Kualitas Produk</i>	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56
	<b>Total</b>	1		2.28		3.12		3.48

Sumber: Data diolah

David dan David (2017) menjelaskan bahwa pemberian *weight* diberikan nilai dengan rentang antara 0,0 (sangat tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Maka dari itu, semakin besar *weight* yang diberikan untuk setiap faktor, maka semakin besar pengaruh yang diberikan oleh faktor tersebut bagi Ramayana. Pemberian *weight* juga tidak terlepas dari *Annual Reports* Ramayana 2022 untuk menentukan faktor mana yang berhak mendapatkan *weight* dengan nilai tertinggi hingga terendah. Kemudian David dan David (2017) juga menjelaskan bahwa total *weight* untuk seluruh faktor harus sama dengan 1. Selain itu, pemberian rating memiliki nilai dengan rentang antara 1 sampai 4 yang berarti bahwa semakin tinggi rating yang diberikan maka semakin unggul perusahaan tersebut pada aspek *critical success factor* dibandingkan pesaingnya.

Berdasarkan CPM *Matrix* diatas, dapat dilihat bahwa Ramayana memiliki total skor yang paling rendah sebesar 2.28 dibandingkan dengan dua pesaingnya Hal itu diinterpretasikan bahwa kondisi persaingan Ramayana masih berada dibawah dua pesaingnya yaitu Matahari dan MAP. Namun Ramayana lebih unggul dalam hal harga produk.

1. Tahap 2 (*Matching Stage*)

a. *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) *Matrix*

SWOT *Matrix* dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. yaitu sebagai berikut:

**Tabel 5.** Analisa SWOT Matrix dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<p>Memiliki beragam sertifikasi yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Memiliki aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> yang dapat berguna untuk menjaga loyalitas konsumen. Ramayana memiliki kerjasama yang kuat dengan beberapa asosiasi seperti Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia, untuk memperkuat bisnis perusahaan. Harga barang yang dijual oleh Ramayana cenderung lebih murah dibandingkan dengan kompetitornya seperti Matahari dan MAP. Adanya promo-promo menarik yang diadakan oleh Ramayana <i>Department Store</i> seperti <i>discount, cashback, free product</i> dan Robinson Supermarket seperti promo “Ambil Buah Sepuasnya Bayar 2 Kg”. Memiliki keanekaragaman metode pembayaran di setiap gerai yaitu pembayaran tunai dan pembayaran non tunai seperti menggunakan Fintech(Gopay, shopeepay, dan OVO) dan QRIS. Memiliki situs <i>website</i> yang menyediakan informasi perusahaan dengan lengkap dan telah digunakan untuk memulai perdagangan <i>e-commerce</i>.</p>	<p>Jumlah gerai Ramayana yang beroperasi di Indonesia masih sedikit dan kalah dengan pesaing-pesaingnya. Jumlah pengguna aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> yang masih sedikit sehingga belum dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya yang menggunakan aplikasi serupa. Pembayaran yang tersedia dalam aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> masih terbatas.</p>

<i>Opportunities</i>	<i>SO Strategies</i>	<i>WO Strategies</i>
<p>Mayoritas penduduk Indonesia yang termasuk dalam kategori segmen ekonomi kelas C dan segmen ekonomi kelas D yang merupakan target bisnis yang dilayani Ramayana. Tingginya daya tawar pemasok atau <i>supplier</i> yang senantiasa memberikan ketersediaan produk atau <i>brands</i> untuk dijual melalui Ramayana <i>Department Store</i> maupun Robinson Supermarket. Kondisi perekonomian Indonesia khususnya dibidang ritel yang mulai menunjukkan adanya pemulihan pasca pencabutan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan mulai diberlakukannya kehidupan <i>new normal</i>. Teknologi dalam melakukan pembayaran non tunai yang menunjukkan adanya perkembangan seperti munculnya QR Code Indonesian Rish (QRIS).</p>	<p>Mengembangkan metode pembayaran yang semakin beragam pada setiap gerai Ramayana dan situs <i>website e-commerce</i> milik Ramayana (S6, S7, O4) - <b>Product Development</b>. Mempertahankan dan mengembangkan berbagai promo-promo menarik lainnya pada Ramayana <i>Department Store</i> dan Robinson Supermarket untuk mendorong minat beli masyarakat seperti pemberian diskon khusus pada hari ulang tahun dengan menunjukkan KTP (S4, S5, O3) - <b>Market Development</b>.</p>	<p>Mengembangkan metode Pembayaran yang belum terdapat pada aplikasi <i>Ramayana Member Card</i> seperti OVO dan GoPay (W3, O4) - <b>Product Development</b>. Mendorong setiap pelanggan yang bertransaksi di gerai Ramayana untuk mulai menggunakan aplikasi <i>Ramayana Member Card</i> (W2, O1, O4) - <b>Market Penetration</b></p>
<i>Threats</i>	<i>ST Strategies</i>	<i>WT Strategies</i>
<p>Kenaikan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dari 10% menjadi 11% yang dibebankan kepada konsumen pada saat berbelanja, termasuk berbelanja melalui peritel yang ada di Indonesia seperti Ramayana. Adanya aktivitas pesaing yang mulai melakukan pemerataan gerai di seluruh Indonesia sehingga gerai lebih mudah dijumpai oleh konsumen. Adanya pesaing seperti Matahari yang telah memiliki <i>brand</i></p>	<p>Menambahkan fitur-fitur menarik pada <i>website e-commerce</i> yang dimiliki oleh Ramayana seperti gratis ongkir, <i>cashback</i> (S7, T5, T6) - <b>Product Development</b>. Mengembangkan layanan yang tidak hanya memberikan poin dari Ramayana <i>Member Card</i> kepada pelanggan yang telah melakukan transaksi melalui gerai Ramayana namun juga memberikan poin dari</p>	<p>Mendirikan gerai-gerai baru Ramayana ke daerah yang berpotensi (W1, T2) - <b>Market Development</b>. Melakukan pemerataan gerai-gerai Ramayana di seluruh Indonesia yang bertujuan untuk meningkatkan jumlah pelanggan (W1, T2) - <b>Market Penetration</b>.</p>

---

ciptaan sendiri sehingga harga jual lebih dapat dikontrol. Adanya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak yang mengakibatkan biaya pengiriman menggunakan jasa pengangkutan pihak ketiga untuk produk *fashion* dan produk supermarket yang harus dibayarkan oleh Ramayana juga mengalami peningkatan untuk wilayah diluar Jabodetabek. Perilaku sebagian besar konsumen yang lebih Mengutamakan kemudahan dan kepraktisan dalam berbelanja sehingga lebih mengutamakan berbelanja secara *online* melalui *platform e-commerce* yang ada di Indonesia seperti Tokopedia, Shopee dan sebagainya. Daya beli masyarakat untuk berbelanja produk *fashion* melalui peritel belum sepenuhnya kembali tinggi pada performa terbaik perusahaan pasca pencabutan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan mulai diberlakukannya kehidupan *new normal*. Adanya persaingan yang tinggi diantara kompetitor yang sudah ada seperti Matahari dan Mitra Adiperkasa.

Ramayana *Member Card* kepada pelanggan yang melakukan transaksi melalui situs *website e-commerce* Ramayana (S2, T5, T6, T7) – *Product Development*.  
Mendorong masyarakat Indonesia untuk mulai berbelanja menggunakan *e-commerce* yang dimiliki oleh Ramayana (S7, T5, T6) – *Market Penetration*.  
Menciptakan *brand* asli yang diproduksi oleh Ramayana sendiri untuk dijual kepada pelanggan Ramayana (S1, S3,T3) – *Product Development*.

---

**Sumber:** Data diolah

Dari keseluruhan pencocokan yang ada, maka strategi yang cocok untuk Ramayana yaitu *market development*, *market penetration*, dan *product development*.

- b. *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*  
SPACE Matrix dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. yaitu sebagai berikut:

**Tabel 6.** Analisa SPACE Matrix dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

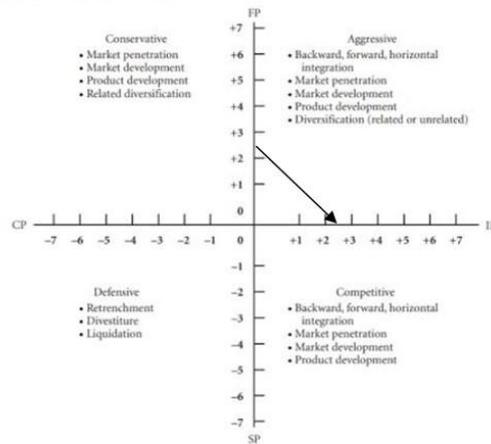
<b>Financial Position (FP)</b>	<b>Ratings</b>
<i>Return on investment</i>	2
<i>Liquidity</i>	3
<i>Cash flow</i>	7
<i>Price earning ratio</i>	4
<b>Total</b>	21
<b>Rata-rata</b>	5.25
<b>Stability Position (SP)</b>	<b>Ratings</b>
Technological changes	-2
Rate of inflation	-4
Price range of competing products	-3
Competitive pressure	-1
Risk involved in business	-4
<b>Total</b>	-14
<b>Rata-Rata</b>	-2.8
<b>Competitive Position (CP)</b>	<b>Ratings</b>
Market share	-2
Product quality	-5
Customer loyalty	-4
Technological know-how	-3
Control over suppliers and distributor	-2
<b>Total</b>	-16
<b>Rata-rata</b>	-3.2
<b>Industry Position (IP)</b>	<b>Ratings</b>
Growth potential	6
Profit potential	6
Financial stability	5
Ease of entry	4
<b>Total</b>	21
<b>Rata-Rata</b>	5.25

**Sumber:** Data diolah

Tahap selanjutnya adalah menjumlahkan dua skor pada sumbu X dan plot titik resultannya pada X. Tambahkan dua skor pada sumbu Y dan plot titik resultannya pada Y. Plot perpotongan titik xy baru, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\text{Sumbu X} = \text{CP} + \text{IP} = (-3.2) + 5.25 = 2.05$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{FP} + \text{SP} = 5.25 + (-2,8) = 2.45$$



**Gambar 1.** Kuadran SPACE Matrix pada PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.  
**Sumber:** Data diolah

Dari hasil plotting pada matriks SPACE, strategi yang cocok pada kuadran *aggressive* yaitu *backward integration*, *forward integration*, *horizontal integration*, *market penetration*, *market development*, *product development*, *related diversification*, dan *unrelated diversification*.

c. *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*

BCG Matrix dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. yaitu sebagai berikut:

- *Industry Sales Growth Rate*

Berdasarkan *annual report* PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk. pada tahun 2021 diperoleh:

Penjualan 2020 = Rp.4.175.596.000.000

Penjualan 2021 = Rp.3.882.046.000.000

Dengan demikian, *industry sales growth rate* Ramayana dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

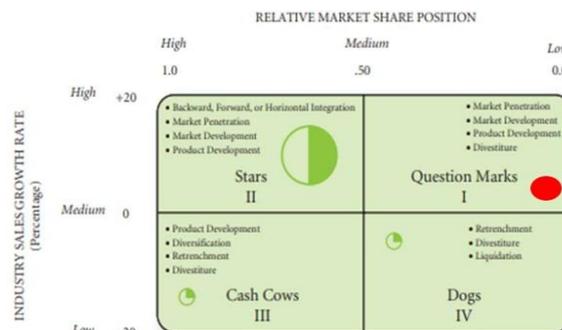
$$\begin{aligned}
 \text{Industry sales growth rate} &= \frac{\text{Penjualan 2021} - \text{Penjualan 2020}}{\text{Penjualan 2020}} \times 100\% \\
 &= \frac{3.882.046.000.000 - 4.175.596.000.000}{4.175.596.000.000} \times 100\% \\
 &= 7.03\%
 \end{aligned}$$

- *Relative Market Share*

Untuk menghitung *relative market share*, maka dibutuhkan data penjualan pesaing utama Ramayana (Morden, 2007). Diketahui penjualan Matahari pada tahun 2021 sebesar Rp10.246.100.000.000 dan penjualan MAP pada tahun 2021 sebesar Rp18.423.803.000.000. Dengan demikian total penjualan Matahari dan MAP pada tahun 2021 sebesar Rp28.669.903.000.000. Dengan demikian, *relative market share* Ramayana dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Industry sales growth rate} &= \frac{\text{Penjualan 2021} - \text{Penjualan 2020}}{\text{Penjualan 2021}} \times 100\% \\
 &= \frac{4.175.596.000.000 - 3.882.046.000.000}{4.175.596.000.000} \times 100\% \\
 &= 7.03\%
 \end{aligned}$$

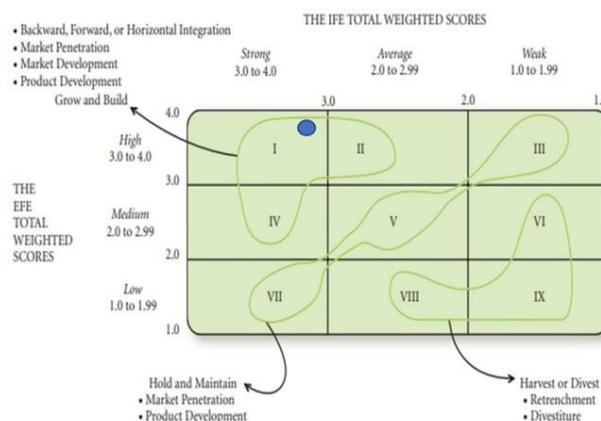
Maka dari itu, diketahui bahwa *market share* Ramayana sebesar 0.14 dengan *industry sales growth rate* sebesar 7.03% sehingga Ramayana berada dalam kuadran I yaitu *Question Marks* (ditandai dengan lingkaran berwarna merah). Maka dari itu, alternatif strategi yang tepat untuk Ramayana yaitu *market penetration, market development, product development* dan *divestiture*.



**Gambar 2.** Kuadran BCG Matrix pada PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.  
**Sumber:** Data diolah

d. *Internal-External (IE) Matrix*

Matriks IE ini didasarkan pada nilai IFE dan EFE yang terdapat pada tahap *input stage*. Dari perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan nilai IFE sebesar 3.2 dan nilai EFE sebesar 3.38.



**Gambar 3.** Kuadran IE Matrix pada PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.  
**Sumber:** Data diolah

Berdasarkan matriks diatas, dapat disimpulkan bahwa Ramayana berada dalam wilayah I yang termasuk dalam wilayah *grow and build* (ditandai dengan lingkaran berwarna biru). Strategi yang dapat digunakan yaitu *backward integration, forward integration, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*.

e. *Grand Strategy Matrix.*

GSM Matrix dari PT Ramayana Lestari Sentosa yaitu sebagai berikut:

- Posisi kompetitif (sumbu X)  
Industri peritel *fashion* di Indonesia merupakan industri yang padat pesaing. Meskipun demikian, keberadaan posisi kompetitif Ramayana masih dikategorikan berada dibawah pesaingnya seperti Matahari dan MAP. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Ramayana berada dalam posisi kompetitif yang lemah.
- Pertumbuhan pasar / industri (sumbu Y)  
Suatu perusahaan yang memiliki pertumbuhan penjualan tahunan diatas 5% dapat digolongkan sebagai perusahaan yang memiliki pertumbuhan pasar yang cepat. Berdasarkan *Annual Report* Ramayana, diketahui bahwa pertumbuhan penjualan tahunan pada tahun 2021 jika dibandingkan dengan tahun 2020 adalah sebesar 7.03%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan pasar Ramayana berada dalam pertumbuhan pasar yang tinggi

Dengan demikian, Ramayana saat ini berada dalam posisi persaingan yang lemah dengan pertumbuhan pasar yang cepat sehingga Ramayana berada dalam *Quadrant II* (ditandai dengan lingkaran berwarna merah pada gambar dibawah ini). Maka dari itu, alternatif strategi yang tepat untuk Ramayana yaitu *market development, market penetration, product development, horizontal integration, divestiture, dan liquidation.*



**Gambar 4.** Kuadran GSM Matrix pada PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

**Sumber:** Data diolah

2. Tahap 3 (*Decision Stage*)

Sebelum masuk pada matriks QSPM untuk mengambil keputusan, di bawah ini disajikan tabel ringkasan strategi yang ditawarkan oleh 5 matriks pada tahap *matching stage.*

**Tabel 6.** Ringkasan Strategi Berdasarkan Analisa 5 Matriks

<b>Strategi</b>	<b>TOWS</b>	<b>SPACE</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GSM</b>
<i>Backward integration</i>	-	★	-	★	-
<i>Forward integration</i>	-	★	-	★	-
<i>Horizontal integration</i>	-	★	-	★	★
<i>Market penetration</i>	★	★	★	★	★
<i>Market development</i>	★	★	★	★	★
<i>Product development</i>	★	★	★	★	★
<i>Related diversification</i>	-	★	-	-	-
<i>Unrelated diversification</i>	-	★	-	-	-
<i>Divestiture</i>	-	-	★	-	★
<i>Liquidation</i>	-	-	-	-	★

**Sumber:** Data diolah

- a. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)  
Berikut ini adalah analisa QSPM dari alternatif strategi yang ada:

**Tabel 7.** Analisa QSPM dari PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.

<b>STRATEGY ALTERNATIVES</b>					
<b>Key factors</b>	<b>Weight</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	
		<b>Product Development</b>		<b>Market Development</b>	
		<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
<b>Strength</b>					
Memiliki beragam sertifikasi yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan.	0.07	4	0.28	3	0.21
Memiliki aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> yang dapat berguna untuk menjaga loyalitas konsumen.	0.14	3	0.42	4	0.56
Ramayana memiliki kerjasama yang kuat dengan beberapa asosiasi seperti Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia untuk memperkuat bisnis perusahaan.	0.07	3	0.21	4	0.28
Harga barang yang dijual oleh Ramayana cenderung lebih murah dibandingkan dengan kompetitornya seperti Matahari dan MAP.	0.12	4	0.48	2	0.24
Adanya promo-promo menarik yang diadakan oleh Ramayana <i>Department Store</i> seperti <i>discount, cashback, free product</i> dan Robinson Supermarket seperti promo “Ambil Buah Sepuasnya Bayar 2 Kg”.	0.14	1	0.14	3	0.42
Memiliki keanekaragaman metode pembayaran di setiap gerai yaitu pembayaran tunai dan pembayaran non tunai seperti menggunakan Fintech (Gopay, Shopeepay dan OVO) dan QRIS	0.12	4	0.48	2	0.24
Memiliki situs <i>website</i> yang menyediakan informasi perusahaan dengan lengkap dan telah digunakan untuk memulai perdagangan <i>e-commerce</i> .	0.12	3	0.36	2	0.24
<b>Weakness</b>					
Jumlah gerai Ramayana yang beroperasi di Indonesia masih sedikit dan kalah dengan pesaing-pesaingnya.	0.08	1	0.08	4	0.32
Jumlah pengguna aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> yang masih sedikit sehingga belum dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya yang menggunakan aplikasi serupa.	0.08	1	0.08	4	0.32
Pembayaran yang tersedia dalam aplikasi Ramayana <i>Member Card</i> masih terbatas.	0.06	4	0.24	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>				

<b>Opportunity</b>					
Mayoritas penduduk Indonesia yang termasuk dalam kategori segmen ekonomi kelas C dan segmen ekonomi kelas D yang merupakan target bisnis yang dilayani Ramayana.	0.12	2	0.24	4	0.48
Tingginya daya tawar pemasok atau <i>supplier</i> yang senantiasa memberikan ketersediaan produk atau <i>brands</i> untuk dijual melalui Ramayana <i>Departement Store</i> maupun Robinson Supermarket.	0.09	4	0.36	3	0.27
Kondisi perekonomian Indonesia khususnya dibidang ritel yang mulai menunjukkan adanya pemulihan pasca pencabutan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan mulai diberlakukannya kehidupan <i>new normal</i> .	0.08	1	0.08	3	0.24
Teknologi dalam melakukan pembayaran non tunai yang menunjukkan adanya perkembangan seperti munculnya QR Code Indonesian Rish (QRIS).	0.08	4	0.32	2	0.16
<b>Threats</b>					
Kenaikan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dari 10% menjadi 11% yang dibebankan kepada konsumen pada saat berbelanja, termasuk berbelanja melalui peritel yang ada di Indonesia seperti Ramayana.	0.12	0	0	0	0
Adanya aktifitas pesaing yang mulai melakukan pemerataan gerai di seluruh Indonesia sehingga gerai lebih mudah dijumpai oleh konsumen.	0.08	1	0.08	4	0.32
Adanya pesaing seperti Matahari yang telah memiliki <i>brand</i> ciptaan sendiri sehingga harga jual lebih dapat dikontrol.	0.05	4	0.20	1	0.05
Adanya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak yang mengakibatkan biaya pengiriman menggunakan jasa pengangkutan pihak ketiga untuk produk <i>fashion</i> dan produk supermarket yang harus dibayarkan oleh Ramayana juga mengalami peningkatan untuk wilayah di luar Jabodetabek.	0.05	0	0	0	0

Perilaku sebagian besar konsumen yang lebih mengutamakan kemudahan dan kepraktisan dalam berbelanja sehingga lebih mengutamakan berbelanja secara <i>online</i> melalui <i>platform e-commerce</i> yang ada di Indonesia seperti Tokopedia, Shopee, dsb.	0.12	4	0.48	2	0.24
Daya beli masyarakat untuk berbelanja produk <i>fashion</i> melalui peritel belum sepenuhnya kembali tinggi pada performa terbaik perusahaan pasca pencabutan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dan mulai diberlakukannya kehidupan <i>new normal</i> .	0.12	4	0.48	2	0.24
Adanya persaingan yang tinggi diantara kompetitor yang sudah ada seperti Matahari dan MAP.	0.09	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>5.01</b>		<b>4.89</b>

**Sumber:** Data diolah

David dan David (2017) menjelaskan bahwa pemberian *weight* diberikan nilai dengan rentang antara 0,0 (sangat tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Maka dari itu, semakin besar *weight* yang diberikan untuk setiap faktor, maka semakin besar pengaruh yang diberikan oleh faktor tersebut bagi Ramayana. Pemberian *weight* juga tidak terlepas dari *Annual Reports* Ramayana 2022 untuk menentukan faktor mana yang berhak mendapatkan *weight* dengan nilai tertinggi hingga terendah. Kemudian David dan David (2017) juga menjelaskan bahwa total *weight* untuk seluruh faktor harus sama dengan 1.

David dan David (2017) juga menjelaskan bahwa pemberian nilai AS (*average score*) didasarkan pada kecocokan suatu faktor dengan strategi yang diusulkan. Pemberian nilai AS memiliki rentang nilai yang berkisar antara 0 (sangat tidak berhubungan dengan strategi yang diusulkan) dan 4 (sangat berhubungan dengan strategi yang diusulkan).

Berdasarkan analisis QSPM, didapatkan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) untuk alternatif strategi 1 sebesar 5.01 dan alternatif strategi 2 sebesar 4.89. Dengan demikian, alternatif strategi 1 memperoleh nilai lebih besar, maka strategi yang disarankan adalah *Product Development*.

### Simpulan dan Saran

Berdasarkan fenomena di atas, strategi yang tepat untuk Ramayana yaitu *product development*. *Product development* ini perlu dilakukan untuk meningkatkan pendapatan Ramayana di masa depan agar dapat dengan cepat kembali ke performa terbaik perusahaan sebelum adanya pandemi Covid-19 di Indonesia dan agar Ramayana dapat melayani segmen ekonomi kelas B yang merupakan segmen ekonomi kelas baru yang akan dilayani oleh Ramayana di Indonesia.

Beberapa saran yang dapat diusulkan untuk perbaikan Ramayana untuk mendukung strategi *product development* yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan *brand* asli yang diproduksi oleh Ramayana sendiri yang

ditujukan bagi pelanggan yang termasuk dalam kategori segmen ekonomi kelas C, segmen ekonomi kelas D yang merupakan target bisnis lama yang dilayani oleh Ramayana dan segmen ekonomi kelas B yang merupakan target bisnis baru yang akan dilayani oleh Ramayana.

2. Menambahkan *brand-brand* baru yang belum terjual melalui Ramayana *Department Store* dan Robinson Supermarket dengan meningkatkan kerjasama dengan para pemasok.

### Daftar Pustaka

- Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive Strategic Management, A Guide for Student and Insight for Managers*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Cusi, A., Ferri, A., Micozzi, A., & Palazzo, M. (2023). From SWOT, a bidimensional diagnostic tool, to a new 3D strategic model. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0332>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases*. London: Pearson Education Limited.
- Hamdani, T. (2021). 19 Gerai Ramayana Tutup Selama Pandemi, Keuangannya Gimana?. *Retrieved from <https://finance.detik.com/bursa-dan-valas/d-5719472/19-gerai-ramayana-tutup-sela-ma-pandemi-keuangannya-gimana>*
- Hussey, D. (2017). *Strategic Management From Theory To Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Matahari (2022). *Annual Report PT Matahari Department Store, Tbk. 2022*. Jakarta: PT Matahari Department Store, Tbk.
- Mitra Adiperkasa(2022). *Annual Report PT Mitra Adiperkasa, Tbk. 2022*. Jakarta: PT Mitra Adiperkasa, Tbk.
- Morden, T. (2007). *Principle of Strategic Management*. England: Ashgate Publication Company.
- Ramadhani, P. I. (2022). Ramayana Kejar Penjualan Seperti Sebelum Pandemi Covid-19. *Retrieved from <https://www.liputan6.com/saham/read/5051843/ramayana-kejar-penjualan-seperti-sebelum-pandemi-covid-19>*
- Ramayana (2022). *Annual Report PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk*. Jakarta: PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.
- Ramayana (2022). *Paparan Publik PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk 21 September 2022*. Jakarta: PT Ramayana Lestari Sentosa, Tbk.
- Sasongko, I. S. (2022). Analisis Blue Ocean Strategy pada PT Campina Ice Cream, Tbk, 7(10). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*. [http://dx.doi.org/10.36418/syntax\\_literate.v7i10.12946](http://dx.doi.org/10.36418/syntax_literate.v7i10.12946).