

**STRATEGI BISNIS TOKO PERSATUAN**

**TESIS**



**Oleh:**

**MANENDHA MAGANITRI KUNDALA**

**082600440**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI**

**WIDYA WIWAHA**

**YOGYAKARTA**

**2010**

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul "STRATEGI BISNIS TOKO PERSATUAN".

Adapun penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk melengkapi dan memenuhi syarat-syarat yang diwajibkan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis telah memperoleh banyak petunjuk, bimbingan, dorongan, dan bahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini, dengan segala kerendahan hati, penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Wahyu Purwanto, MSIE yang telah membantu berbagi ilmu pada penulis.
2. Ibu Dra. Lukia Zuraida, MM selaku dosen pembimbing yang telah berkenan membimbing penulis dengan penuh kasih sayang dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. Muhammad Su'ud dan Ibu Dra. Sulastiningsih, M.Si selaku dosen penguji yang telah berkenan mengoreksi kekurangan-kekurangan yang ada pada tesis ini.
4. Bapak/Ibu dosen dan seluruh staf dan karyawan program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Ibu Siti Qomariyah Anwan, pemilik Toko Persatuan yang juga merupakan Nenek dari penulis, atas semua informasi dan bimbingannya dalam penulisan tesis ini.
6. Mama dan Papaku tercinta yang telah memberikan dukungan.
7. Adik-adikku dan seluruh keluargaku yang selalu memberikan semangat.
8. Calon suamiku, Pandit Fatih Ahmadi, yang selalu ada dan setia mendampingi.
9. Dan semua pihak yang telah membantu penulisan tesis ini.

Hanya ucapan terima kasih yang dapat penulis sampaikan, semoga amalan dan keiklasan semua pihak mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Akhir kata, dengan tangan terbuka penulis mengharapkan koreksi dan saran-saran ke arah kebaikan, karena penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih ada kesalahan dan kekurangan. Harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pribadi maupun pihak-pihak yang memerlukan.

Yogyakarta, 10 Januari 2011

Penulis

Manendha Maganitri Kundala

# **STRATEGI BISNIS TOKO PERSATUAN**

## **INTISARI**

Perkembangan perekonomian Indonesia secara keseluruhan pasca krisis moneter menunjukkan peningkatan yang cukup berarti, hal ini ditunjukkan oleh mulai maraknya berbagai bisnis-bisnis perdagangan di masyarakat. Salah satu bisnis tersebut adalah bisnis perlengkapan sekolah. Perlengkapan sekolah merupakan atribut wajib yang dipakai oleh semua anak yang mengenyam pendidikan formal di Indonesia.

Seiring perkembangan dunia bisnis, tak terkecuali bisnis perlengkapan sekolah, maka akan semakin banyak muncul pemain baru di bisnis ini. Makin banyaknya jumlah pemain bisnis berarti semakin meningkatkan intensitas persaingannya. Karena keadaan itulah Toko Persatuan harus mencari strategi bisnis yang tepat untuk bisa memenangkan persaingan. Toko Persatuan dituntut untuk bisa memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahannya untuk mengatasi ancaman yang ada.

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT-4K yang dimulai dengan membuat daftar indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang dihadapi oleh Toko Persatuan. Semua indikator dihitung nilai tertimbang setelah sebelumnya diberikan bobot dan nilai untuk masing-masing indikator. Kombinasi nilai tertimbang variabel internal dan eksternal tersebut yang menjadi penentu pilihan strategi yang dianggap pas untuk Toko Persatuan.

Intensitas persaingan yang tinggi sangatlah berpengaruh bagi Toko Persatuan. Namun Toko Persatuan dituntut untuk terus bertahan. Hasil penelitian SWOT-4K menunjukkan Toko Persatuan selayaknya menggunakan strategi pertumbuhan. Kombinasi dari strategi pengembangan pasar, strategi penetrasi pasar, dan strategi pengembangan produk merupakan strategi pertumbuhan yang pas untuk Toko Persatuan.

Kata kunci: Analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, analisis SWOT-4K, strategi pertumbuhan.

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Abstract.....	vi
Intisari.....	vii
Daftar isi.....	viii
Halaman Daftar Tabel.....	x
Halaman Daftar Gambar.....	xi
<b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
1.2 IDENTIFIKASI MASALAH.....	3
1.3 BATASAN PENELITIAN.....	3
1.4 TUJUAN PENELITIAN.....	4
1.5 MANFAAT PENELITIAN.....	4
1.6 DATA DAN SUMBER DATA PENELITIAN.....	4
<b>BAB II      LANDASAN TEORI.....</b>	<b>5</b>
2.1 DISTRIBUSI.....	5
2.2 RETAILING.....	8
2.3 STRATEGI.....	16
2.4 MANAJEMEN STRATEGIK.....	17
2.5 ANALISIS SWOT.....	26
2.6 STRATEGI PERTUMBUHAN.....	41
2.7 MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PERUSAHAAN KECIL.....	47

<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
	3.1 OBJEK PENELITIAN.....	49
	3.2 METODE PENGUMPULAN DATA.....	49
	3.3 METODE ANALISIS DATA.....	50
	3.4 LANGKAH PENELITIAN.....	50
	3.5 KERANGKA PENELITIAN.....	56
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>60</b>
	4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	60
	4.2 HASIL PENELITIAN.....	61
	4.3 ANALISIS SWOT-4K.....	72
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>94</b>
	5.1 KESIMPULAN.....	94
	5.2 REKOMENDASI .....	95
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Variasi Barang Perlengkapan Pramuka.....	62
Tabel 4.2 Variasi Barang Perlengkapan Sekolah.....	63
Tabel 4.3 Variasi Barang Perlengkapan Kantor.....	63
Tabel 4.4 Variasi Barang Seragam Sekolah.....	64
Tabel 4.5 Variasi Barang Prasarana Sekolah dan Kantor.....	65
Tabel 4.6 Variasi Barang Perlengkapan Ibadah.....	66
Tabel 4.7 Variasi Barang Bendera.....	66
Tabel 4.8 Variasi Barang Lain-lain.....	67
Tabel 4.9 Daftar Karyawan Toko Persatuan.....	68
Tabel 4.10 Daftar Pemasok Tetap Toko Persatuan.....	68
Tabel 4.11 Daftar Pesaing Toko Persatuan.....	70
Tabel 4.12 Daftar Pelanggan Tetap Toko Persatuan Tahun 2007-2010.....	70
Tabel 4.13 Daftar Indikator Variabel Internal Toko Persatuan.....	73
Tabel 4.14 Daftar Indikator Variabel Eksternal Toko Persatuan.....	74
Tabel 4.15 Bobot Indikator Variabel Internal dan Eksternal Toko Persatuan.....	75
Tabel 4.16 Variasi Produk Toko Persatuan dan Toko-Toko Pesaing.....	79
Tabel 4.17 Data Upah dan Uang Makan Karyawan Toko Persatuan dan Toko Pesaing.....	81
Tabel 4.18 Data Keluarnya Karyawan Toko Persatuan dan Toko Pesaing.....	81
Tabel 4.19 Data Pedidikan Karyawan Toko Persatuan dan Toko Pesaing.....	82
Tabel 4.20 Laju Pertumbuhan Penduduk DIY 2000-2005.....	84
Tabel 4.21 Bobot dan Nilai Indikator Variabel Internal dan Eksternal Toko Persatuan.....	87
Tabel 4.22 Nilai Tertimbang Toko Persatuan.....	89
Tabel 4.23 Selisih Nilai Tertimbang Toko Persatuan.....	91
Tabel 5.1 Jumlah Penduduk Kabupaten Bantul Tahun 2005.....	95
Tabel 5.2 Daftar Toko di Kabupaten Bantul yang Menyediakan Alat Pramuka.....	96

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Saluran Pemasaran Pelanggan.....	7
Gambar 2.2 Matriks SWOT-4K.....	28
Gambar 3.1 Analisis Diagram SWOT.....	55
Gambar 3.2 Kerangka Alur Pikir dan Proses Penelitian.....	58
Gambar 3.3 Kerangka Proses Penelitian.....	59
Gambar 4.1 Peta Penyebaran Lokasi Toko Pramuka di Jln Ibu Ruswo.....	77
Gambar 4.2 Posisi Toko Persatuan dalam Matriks SWOT-4K.....	92

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Perkembangan perekonomian Indonesia secara keseluruhan pasca krisis moneter menunjukkan peningkatan yang cukup berarti, hal ini ditunjukkan oleh mulai maraknya berbagai bisnis-bisnis perdagangan di masyarakat. Dari yang bersifat hanya sebagai sambilan atau usaha kecil-kecilan sampai ke skala menengah dan besar. Dampak dari banyaknya karyawan yang terkena pemutusan hubungan kerja, pensiun dini, dan sebagainya telah memberikan pengaruh yang tidak sedikit terhadap perkembangan perdagangan di Indonesia. Berusaha bertahan hidup dengan mencoba memulai usaha sendiri telah memberikan alternatif sumber pendapatan yang cukup memberikan harapan. Sebagai contoh usaha *Multi Level Marketing* atau menjadi pedagang eceran atau pebisnis eceran dengan didirikannya warung atau toko-toko kelontong yang lain misalnya menjual barang-barang kebutuhan pokok. (LePMA-LPBB, 1999, diakses 23 April 2010 dari <http://www.docstock.com>)

Peluang dalam usaha bisnis eceran yang menjanjikan ini diperkuat dengan data statistik yaitu bahwa Produk Domestik Bruto atau PDB, yang merupakan salah satu besaran perekonomian, pada tahun 2007 tercatat sebesar 3.950.893,2 Milyar dengan kontribusi dari perdagangan eceran sebesar 393.047,4 Milyar atau sebesar 11,8% (BPS,2007). Kontribusi tersebut menunjukkan bahwa sektor perdagangan sebagai penyumbang PDB yang cukup potensial. Hal ini tidak bisa dihindari mengingat peluang dan potensi pasar yang memang potensial di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia mengingat bahwa jumlah penduduk Indonesia yang semakin bertambah.

Dalam bahasa Inggris, perdagangan atau penjualan eceran disebut dengan istilah *retailing*. Semula *retailing* berarti memotong kembali bagian-bagian yang lebih kecil. *Retailing may be defined as the activities incident to selling goods and service to ultimate costumers. Retailing is the final link in the chain of distribution of most product from initial producer to ultimate customers.* Artinya, perdagangan eceran bisa didefinisikan suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Perdagangan eceran adalah mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dari

konsumen sampai kepada konsumen. Sementara itu, pedagang eceran adalah orang-orang atau toko-toko yang pekerjaan utamanya adalah mengecerkan barang. (Sopiah dan Syihabudhin, 2008, hal 7)

Perdagangan eceran memegang peranan yang sangat penting, baik ditinjau dari sudut konsumen maupun dari sudut produsen. Dari sudut produsen, pedagang eceran dipandang sebagai seorang atau pihak yang ahli dalam bidang penjualan produk perusahaannya. Dialah ujung tombak perusahaan yang akan menentukan laku atau tidaknya produk perusahaan. Selain itu, melalui pengecer produsen bisa memperoleh informasi berharga tentang barangnya. Produsen bisa mewawancarai pengecer mengenai komentar konsumen terhadap bentuk, rasa, daya tahan, harga, dan segala sesuatu mengenai produknya. Dari pengecer itulah produsen juga bisa mengetahui mengenai kekuatan pesaingnya. Sementara jika dipandang dari sisi konsumen, pedagang eceran juga mempunyai arti yang sangat penting. Pedagang eceran bertindak sebagai agen yang membeli, mengumpulkan, dan menyediakan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan atau keperluan pihak konsumen.

Kebutuhan konsumen yang bermacam-macam memunculkan banyak jenis toko eceran. Seperti toko *furniture*, toko perhiasan, toko mainan, toko pakaian, toko olahraga, toko makanan, toko kebutuhan pokok, toko buku, dan lain lain. Salah satu kebutuhan konsumen tersebut diantaranya adalah kebutuhan akan perlengkapan sekolah. Seperti, seragam sekolah, topi, dasi, kaos kaki, dan lain lain. Perlengkapan sekolah merupakan atribut wajib yang dipakai oleh semua anak yang mengenyam pendidikan formal di Indonesia. Hal tersebut sebagaimana yang tertuang dalam SK no 052/C/kep/d.82 yang kemudian diganti dengan SK no 100/C/kep/D/1991 tentang kewajiban penggunaan seragam sekolah.

Kewajiban penggunaan seragam sekolah tersebut menjadi peluang bisnis bagi beberapa pihak penggerak sektor perdagangan eceran. Salah satu diantaranya adalah Toko Persatuan. Toko Persatuan adalah toko yang menyediakan berbagai macam barang kebutuhan sekolah. Selain itu karena tingginya permintaan, Toko Persatuan juga menyediakan perlengkapan Pramuka, yang merupakan kegiatan kepanduan wajib sekolah. Toko Persatuan telah berdiri sejak 1975, dan selama kurun waktu 35 tahun ini toko persatuan telah berkembang mengikuti perkembangan pasar melalui diferensiasi produk. Produk yang ditambah meliputi produk-produk untuk memenuhi keperluan

kantor dan sekolah, diantaranya bendera, gambar presiden, tiang bendera ruangan, dan lain lain. (sumber: wawancara langsung dengan pemilik Toko Persatuan)

Seiring perkembangan dunia bisnis terutama bisnis eceran yang semakin berkembang pesat karena prospeknya semakin baik dikarenakan potensi pasarnya yang sangat besar. Jumlah penduduk di Indonesia yang sangat besar merupakan pasar yang potensial. Maka dalam bisnis juga akan ada sebuah ungkapan, "ada gula ada semut". Yaitu jika ada suatu bisnis yang menjanjikan pasti dengan cepat akan muncul banyak pelaku baru. Semakin banyaknya pelaku bisnis, mau tidak mau akan mempengaruhi pembagian "kue-kue" bisnis. Makin banyaknya jumlah pemain bisnis juga semakin meningkatkan intensitas persaingannya.

Toko Persatuan merupakan pemain lama dalam usaha perdagangan eceran perlengkapan sekolah dan Pramuka. Namun tak bisa dipungkiri bahwa intensitas persaingan yang semakin meningkat menyebabkan pembagian "kue" untuk Toko Persatuan semakin berkurang. Karena keadaan itulah Toko Persatuan harus mencari strategi bisnis yang tepat untuk bisa memenangkan persaingan. Toko Persatuan dituntut untuk bisa memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahannya untuk mengatasi ancaman yang ada, kemudian mengimplementasikan strategi tersebut.

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

Berangkat dari semakin meningkatnya intensitas persaingan bisnis seragam sekolah di Yogyakarta, maka untuk memenangkan pasar Toko Persatuan memerlukan strategi yang tepat. Maka identifikasi masalah untuk tesis ini adalah:

1. Apakah faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Toko Persatuan?
2. Bagaimanakah strategi yang harus diterapkan oleh Toko Persatuan?

## **1.3 BATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini hanya dibatasi pada analisis internal dan eksternal toko perlengkapan sekolah dan pramuka di wilayah Kota Yogyakarta dan Kabupaten Bantul.

## **1.4 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Toko Persatuan dalam upaya menyusun strategi bisnis yang tepat.
- b. Menyusun strategi bisnis yang tepat bagi Toko Persatuan.

## **1.5 MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini dapat menemukan strategi bisnis yang tepat bagi Toko Persatuan.
- b. Penelitian ini dapat menambah wawasan tentang manajemen strategik pada umumnya dan strategi bisnis pedagang eceran pada khususnya, sekaligus membuktikan kebenaran teori dibandingkan dengan penerapannya.
- c. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan perbandingan dengan penelitian sejenis lainnya.
- d. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi peneliti yang akan meneliti penelitian sejenis.

## **1.6 DATA DAN SUMBER DATA PENELITIAN**

Data dan sumber data dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer

Pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara langsung dengan pemilik sekaligus pendiri Toko Persatuan.

- b. Data Sekunder

Pengumpulan data dan informasi yang bersumber dari pihak lain, seperti data-data dari BPS, data dari Dinas Pendidikan, data dari Kwarda DIY, data dari internet, literatur-literatur, dan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah ini.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 DISTRIBUSI**

##### **2.1.1 Pengertian distribusi**

Pengertian distribusi menurut Tjiptono (1997, hal 185):

Pendistribusian dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah pencapaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkan).

##### **2.1.2 Peran Perantara**

Perantara digunakan karena efisiennya yang lebih tinggi dalam penyediaan barang untuk pasar sasaran. Melalui kontak, pengalaman, spesialisasi, dan skala operasi, para perantara biasanya memberikan sesuatu yang lebih dari yang mungkin dilakukan sendiri oleh perusahaan.

Dari sudut pandang sistem ekonomis, peran dari perantara pemasaran adalah mentransformasi bauran produk yang dibuat oleh produsen ke dalam bauran produk yang dibutuhkan konsumen. Produsen membuat bauran produk yang sempit dalam jumlah yang besar, tapi konsumen menginginkan bauran produk yang lebar dalam jumlah yang kecil. Di dalam saluran distribusi, para perantara membeli dalam jumlah yang besar tersebut dari berbagai produsen dan memecahnya menjadi jumlah yang lebih kecil dan bauran yang lebih lebar yang diinginkan konsumen. Oleh karena itu, perantara memainkan peran yang penting dalam memadukan pasokan dan permintaan. (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 7)

##### **2.1.3 Saluran Distribusi**

###### *2.1.3.1 Pengertian Saluran Distribusi*

Saluran distribusi (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 7) adalah seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang melibatkan mereka dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis.

### 2.1.3.2 Fungsi Saluran Distribusi

Fungsi saluran distribusi antara lain (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 8):

Fungsi saluran distribusi yang membantu melengkapi transaksi, diantaranya:

- a) *Informasi*: mengumpulkan dan mendistribusikan riset pemasaran dan informasi intelijen tentang faktor-faktor dan kekuatan-kekuatan dalam lingkungan pemasaran yang dibutuhkan untuk merencanakan dan membantu terjadinya pertukaran.
- b) *Promosi*: mengembangkan dan menyebarluaskan komunikasi persuasif berkenaan dengan suatu penawaran.
- c) *Kontak*: menemukan dan berkomunikasi dengan pembeli prospektif.
- d) *Mencocokkan*: membentuk dan menyesuaikan penawaran terhadap kebutuhan pembeli termasuk kegiatan seperti manufaktur, memilah, merakit, dan mengemas.
- e) *Negosiasi*: mencapai suatu kesepakatan atas harga dan kondisi lain dari penawaran sehingga kepemilikan dapat dipindahkan.

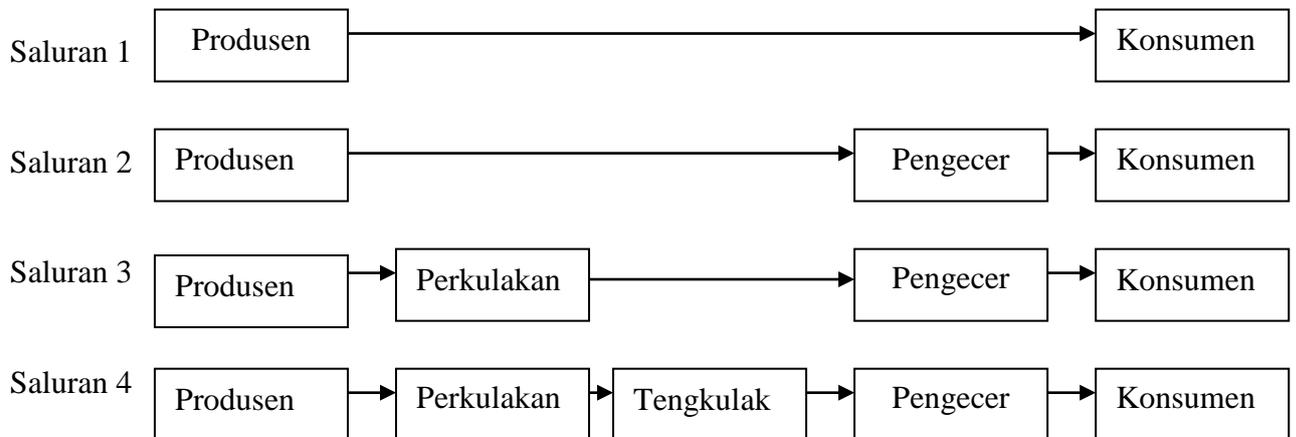
Fungsi saluran distribusi yang membantu menyempurnakan transaksi yang telah dipenuhi, diantaranya:

- a) *Distribusi Fisik*: memindahkan dan menyimpan barang dagangan.
- b) *Pendanaan*: mendapatkan dan menggunakan dana untuk menutup biaya kegiatan pendistribusian.
- c) *Pengambilan resiko*: memperhitungkan resiko menjalankan tugas pendistribusian.

### 2.1.3.3 Tingkatan Saluran Distribusi

Tingkatan distribusi (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 9) adalah suatu lapisan perantara yang melakukan tugas-tugas dalam membawa produk dan kepemilikannya lebih dekat ke pembeli akhir. Secara visual dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1  
Saluran pemasaran pelanggan



Sumber: Kotler dan Armstrong (2001), hal 9

*Saluran 1* disebut sebagai pemasaran langsung (*direct marketing*). Pemasaran langsung adalah suatu saluran pemasaran yang tidak memiliki tingkatan perantara. Saluran tersebut berisikan satu perusahaan yang menjual langsung ke konsumen.

Saluran 2 sampai 4 disebut sebagai pemasaran tidak langsung (*indirect marketing*). Pemasaran tidak langsung yaitu suatu saluran yang berisikan satu atau lebih tingkatan perantara.

*Saluran 2* berisikan satu tingkatan perantara. Pada pasar konsumen, tingkatan ini biasanya adalah pengecer. Misalnya, produsen televisi, kamera, ban, furniture, dan berbagai produk lainnya yang menjual barang dagangan mereka langsung ke pengecer besar yang selanjutnya menjual ulang barang tersebut ke konsumen akhir.

*Saluran 3* berisikan dua tingkatan perantara, satu perusahaan perkulakan dan satu pengecer. Saluran ini sering digunakan oleh perusahaan kecil produsen makanan, obat, perangkat keras, dan produk-produk lainnya.

*Saluran 4* berisikan tiga tingkatan perantara. Pada tingkatan ini ada tengkulak yang muncul diantar perusahaan perkulakan dan pengecer.

Saluran distribusi dengan tingkatan yang lebih banyak kadang kala ditemukan, tapi jarang terjadi. Dari sudut pandang produsen, semakin

banyak jumlah tingkatan berarti semakin berkurang kontrol dan semakin besar tingkat kerumitan distribusinya.

## **2.2 RETAILING**

### **2.2.1 Peran *Retailing***

Perdagangan eceran memegang peranan yang sangat penting, baik ditinjau dari sudut konsumen maupun dari sudut produsen. Dari sudut produsen, pedagang eceran dipandang sebagai seorang atau pihak yang ahli dalam bidang penjualan produk perusahaannya. Dialah ujung tombak perusahaan yang akan menentukan laku atau tidaknya produk perusahaan. Selain itu, melalui pengecer produsen bisa memperoleh informasi berharga tentang barangnya. Produsen bisa mewawancarai pengecer mengenai komentar konsumen terhadap bentuk, rasa, daya tahan, harga, dan segala sesuatu mengenai produknya. Dari pengecer itulah produsen juga bisa mengetahui mengenai kekuatan pesaingnya. Sementara jika dipandang dari sisi konsumen, pedagang eceran juga mempunyai arti yang sangat penting. Pedagang eceran bertindak sebagai agen yang membeli, mengumpulkan, dan menyediakan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan atau keperluan pihak konsumen. (Sopiah dan Syihabudhin, 2008, hal 7 - 8)

### **2.2.2 Pengertian *Retailing***

Dalam bahasa Inggris, perdagangan atau penjualan eceran disebut dengan istilah *retailing*. Semula *retailing* berarti memotong kembali bagian-bagian yang lebih kecil. *Retailing may be defined as the activities incident to selling goods and service to ultimate costumers. Retailing is the final link in the chain of distribution of most product from initial producer to ultimate customers.* Artinya, perdagangan eceran bisa didefinisikan suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Perdagangan eceran adalah mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dari konsumen sampai kepada konsumen. Sementara itu, pedagang eceran adalah orang-orang atau toko-toko yang pekerjaan utamanya adalah mengecerkkan barang. (Sopiah dan Syihabudhin, 2008, hal 7)

Menurut Kotler dan Armstrong (2000, hal 61) pengeceran adalah semua kegiatan yang dilibatkan dalam penjualan barang atau jasa langsung ke konsumen akhir untuk penggunaan pribadi *non-bisnis*.

### 2.2.3 Fungsi Utama *Retailing*

Empat fungsi utama *retailing* yaitu (Tjiptono, 1997, hal 191):

- a) Membeli dan menyimpan barang.
- b) Memindahkan hak milik barang tersebut ke konsumen akhir.
- c) Memberikan informasi mengenai sifat dasar dan pemakaian barang tersebut.
- d) Memberikan kredit kepada konsumen (dalam kasus tertentu)

### 2.2.4 Pengeceran Dengan Toko (*In-Store Retailing*)

Klasifikasi *retailing* dengan toko:

#### 2.2.4.1 Berdasarkan Jumlah Jasa

Jenis-jenis toko baru muncul untuk memenuhi berbagai preferensi konsumen terhadap berbagai tingkat dan jenis pelayanan. Para pengecer di sebagian kategori produk bisa memosisikan diri mereka untuk menawarkan salah satu dari tingkat pelayanan ini: (Sopiah dan Syihabudhin, 2005, hal 82-83)

- a. Penjualan eceran swalayan (*self-service retailing*) banyak digunakan khususnya untuk mendapatkan barang-barang kebutuhan sehari-hari (*convenience goods*) dan kadang-kadang *shopping goods*. Swalayan merupakan landasan dari semua kegiatan pemotongan harga. Banyak pembeli ingin melakukan proses memilih-membandingkan-dan menentukan sendiri untuk menghemat uang.
- b. Penjualan eceran dengan memilih sendiri (*self-selection retailing*) melibatkan para pembeli dalam mendapatkan barang-barang mereka sendiri meskipun mereka bisa juga meminta bantuan. Pembeli menyelesaikan transaksinya dengan menemui wiraniaga yang akan menerima uang atas barang tersebut. Badan usaha dengan sistem pemilihan sendiri memerlukan biaya operasi lebih tinggi daripada operasi swalayan karena diperlukan tambahan staf untuk membantu pelanggan menemukan barang yang diinginkan.
- c. Penjualan eceran dengan pelayanan terbatas (*limited-service retailing*) memberikan bantuan lebih banyak karena toko-toko itu menjual barang lebih banyak, dan para pembeli memerlukan informasi yang lebih banyak pula. Toko-toko tersebut juga memberikan pelayanan tambahan, seperti kredit dan pengembalian barang dagangan. Biasanya, kewajiban seperti itu

tidak terdapat di toko-toko yang memberikan sedikit pelayanan. Oleh karena itu, toko-toko tersebut membutuhkan biaya operasi yang lebih tinggi.

- d. Penjualan eceran dengan pelayanan penuh (*full-service retailing*) menyediakan tenaga-tenaga penjualan yang siap membantu dalam setiap proses menemukan – membandingkan – dan memilih. Para pembeli yang suka dilayani lebih menyukai jenis toko ini. Biaya karyawan yang tinggi, proposi yang besar dari barang-barang khusus dan lambat terjual (lambat perputarannya), seperti pakaian, perhiasan, kamera, kebijakan pengembalian barang yang lebih longgar, berbagai program kredit, pengiriman gratis, serta reparasi di rumah pelanggan untuk barang tahan lama. Toko juga menyediakan berbagai fasilitas tambahan bagi pelanggan seperti ruang duduk dan restoran. Berbagai jenis layanan itulah yang menyebabkan toko eceran jenis ini menghabiskan biaya yang tinggi.

#### 2.2.4.2 Berdasarkan Lini Produk

Pengecer dapat juga diklasifikasikan berdasarkan luas dan kedalaman baurannya (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 62-63):

- a. Toko khusus (*speciality store*) adalah toko eceran yang menjual lini produk yang sempit dengan bauran produk yang mendalam untuk setiap lini yang dijual.
- b. *Department store* adalah suatu organisasi pengeceran yang menjual lini produk yang sangat bervariasi biasanya pakaian, peralatan rumah tangga, dan *furniture*. Setiap lini dioperasikan oleh departemen terpisah yang dikelola oleh bagian pembelian khusus.
- c. Supermarket adalah toko besar, berbiaya rendah, bermargin rendah, bervolume tinggi dan swalayan yang menjual variasi bahan makanan, *laundry*, dan produk rumah tangga yang sangat beragam.
- d. Toko barang kebutuhan harian (*convenience store*) adalah toko kecil, berlokasi di daerah permukiman, jam buka lebih lama dan 7 hari seminggu serta menjual jumlah kecil lini barang-barang kebutuhan harian dengan tingkat perputaran tinggi.
- e. *Superstore* adalah toko dengan ukuran hampir 2 kali ukuran supermarket umumnya yang menjual bauran bahan makanan dan bukan makanan yang rutin dibeli, dan menyediakan jasa seperti binatu, kantor pos, pencucian

foto, pencairan cek, pembayaran tagihan, gerai makanan, perawatan mobil, dan perawatan binatang peliharaan.

#### 2.2.4.3 Berdasarkan Harga Relatif

Pengecer juga dapat diklasifikasikan berdasarkan pada harga yang mereka tetapkan. Sebagian besar pengecer menetapkan harga standar dan menyediakan barang dan layanan pelanggan dengan kualitas normal. Yang lainnya menyediakan barang berkualitas lebih tinggi dan dengan harga lebih tinggi. Pengecer yang menetapkan harga rendah adalah toko diskon, pengecer *off-price*, dan toko katalog. (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 67-69)

- a) Toko diskon (*discount store*) adalah sebuah institusi eceran yang menjual barang-barang standar pada harga yang lebih rendah dengan cara memotong margin dan menjual pada jumlah yang lebih tinggi.
- b) Pengecer *off-price* adalah pengecer yang membeli dengan harga perusahaan perkulakan yang lebih rendah dari umumnya dan menjual pada tingkat harga eceran lebih rendah. Contohnya adalah *factory outlet*, *independent*, dan *warehouse club*.
  - Pengecer *off-price independent* adalah pengecer *off-price* yang memiliki dan dioperasikan baik oleh wirausahawan ataupun salah satu divisi dari korporasi pengecer yang lebih besar.
  - *Factory outlet* adalah pengecer *off-price* yang memiliki dan dioperasikan oleh produsen dan yang biasanya menjual barang-barang kelebihan produksi, tidak produksi lebih lanjut, atau cacat dari produsennya.
  - *Warehouse club* adalah pengecer *off-price* yang menjual bahan makanan, peralatan, pakaian, dan campuran barang-barang bermerek lainnya dengan diskon yang cukup besar kepada anggota yang membayar iuran dan keanggotaan tahunan.
  - *Catalog showroom* adalah operasi pengeceran yang menjual ragam barang mahal dan bermerek, perputaran tinggi, dengan harga diskon.

#### 2.2.4.4 Berdasarkan Organisasi Eceran

Walaupun sebagian toko eceran dimiliki secara independen, ada sejumlah tertentu yang bergabung satu sama lain dibawah bentuk-bentuk korporasi atau organisasi kontraktual. Bentuk-bentuk utama organisasi pengecer

antara lain: jaringan korporasi (*corporate chain*), jaringan voluntir (*voluntary chain*) dan koperasi pengecer (*retailer cooperatives*), organisasi waralaba (*franchise organization*), dan konglomerasi pembelian (*merchandising conglomerates*). (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 69-71)

- Jaringan toko korporasi adalah dua atau lebih outlet yang dimiliki dan dikontrol bersama, memiliki pusat pembelian, dan menjual lini barang dagangan yang sama. Jaringan korporasi muncul dalam seluruh jenis pengeceran, tapi terlihat paling jelas pada departemen store, toko variasi, toko makanan, toko obat, toko sepatu, dan toko pakaian wanita.
- Jaringan voluntir adalah kelompok pengecer independen yang disponsori oleh perusahaan perkulakan, yang terlibat dalam pembelian jumlah besar dan perdagangan bersama.
- Koperasi pengecer adalah kelompok pengecer independen yang membentuk organisasi pusat pembelian dan melakukan upaya promosi bersama.
- Organisasi waralaba adalah asosiasi kontraktual diantara suatu pewaralaba (produsen, perusahaan perkulakan, atau organisasi jasa) dan pemegang waralaba (pelaku bisnis independen yang membeli hak untuk memiliki dan mengoperasikan satu atau lebih unit dalam sistem waralaba). Organisasi waralaba biasanya didasarkan pada beberapa produk, jasa, atau metoda melakukan bisnis yang unik, atau atas suatu merek dagang atau paten, atau pada nama baik yang telah dikembangkan dengan baik oleh pewaralaba.
- Konglomerasi pembelian adalah suatu bentuk-bebas korporasi yang mengkombinasikan beberapa lini pengeceran yang berbeda dan terbentuk dibawah kepemilikan terpusat, bersama dengan beberapa integrasi fungsi distribusi dan manajemen mereka.

### **2.2.5 Pengeceran Tanpa Toko (*Non-Store Retailing*)**

Walaupun sebagian besar barang dan jasa dijual melalui toko, pengeceran *non-toko* (*nonstore retailing*) selama ini berkembang jauh lebih pesat ketimbang pengeceran toko. Toko eceran tradisional menghadapi persaingan yang semakin tajam dari pengecer non-toko yang menjual melalui katalog, *direct mail*, pesta di rumah dan

kantor, dan pendekatan eceran langsung lainnya. Pengeceran *non* toko saat ini menyumbang lebih dari 14 persen dari belanja konsumsi seluruhnya. Pengeceran non-toko itu antara lain: pemasaran langsung (*direct marketing*), penjualan langsung (*direct selling*), dan penjualan otomatis (*automatic vending*). (Kotler dan Armstrong, 2001, hal 71)

- Pemasaran langsung adalah komunikasi langsung dengan individu yang membidik dengan cermat untuk mendapatkan respon yang segera. Contoh pemasaran langsung diantaranya, *telemarketing*, pemasaran langsung melalui radio atau televisi, dan belanja *online* lewat internet.
- Penjualan langsung: terdapat tiga jenis penjualan langsung, yaitu penjualan satu-satu (*one to one selling*), penjualan satu ke banyak (*one to many (party) selling*), pemasaran bertingkat/jaringan (*multi level marketing*)
- Penjualan otomatis adalah penjualan langsung melalui mesin penjual.

## **2.2.6 Keuntungan Dan Kelemahan Bisnis Retail**

### *2.2.6.1 Keuntungan Bisnis Retail*

Beberapa keuntungan dari bisnis retail adalah: (Sopiah dan Syihabudhin, 2005, hal 17-18)

- a. Modal yang diperlukan cukup kecil dengan rentabilitas besar.
- b. Pedagang-pedagang eceran kecil menganggap bahwa pendapatannya dari usaha tersebut merupakan pendapatan tambahan atau kadang-kadang hanya iseng untuk mengisi waktu luang.
- c. Tempat pedagang-pedagang eceran kecil biasanya paling strategis. Mereka biasanya mendekatkan tempat usahanya dengan tempat berkumpul konsumen (*the center of consumers*).
- d. Hubungan antara pedagang eceran kecil dan konsumen cukup kuat, misalnya kita bisa melihat para pembeli di warung kopi yang mengobrol dengan intim sekali dengan pemiliknya.

### *2.2.6.2 Kelemahan Bisnis Retail*

Selain memiliki keuntungan, bisnis retail juga memiliki beberapa kelemahan diantaranya (Sopiah dan Syihabudhin, 2005, hal 18):

- a. Kurangnya keahlian.

- b. Administrasi dalam arti pembukuan kurang bahkan tidak diperhatikan sehingga kadang-kadang uangnya habis tak terlacak.
- c. Pedagang kecil tidak mampu mengadakan promosi dengan baik sehingga ada kalanya keberadaannya tidak diketahui oleh konsumen.

### **2.2.7 Strategi 7R Dalam Retailing**

Untuk mendukung kesuksesan usaha eceran dibutuhkan penerapan strategi 7R yang terdiri atas *right product/merchandise, right price, right quality, right place, right time, right services, right appeals/promotion*. Ketujuh komponen ini harus dijalankan secara terpadu, agar pengecer bisa memenuhi fungsinya sebagai pengecer yang benar (*right retailer*). (Tjiptono, 1997, hal 198-200)

#### **1. Right Product**

Strategi ini menyangkut empat faktor utama, yaitu estetika (desain/model, bentuk, warna, ukuran, dan lain-lain), faktor penunjang psikologis (seperti citra merek, citra produsen, dan sebagainya), dan pelayanan pendukung yang menyertai produk.

#### **2. Right Quality**

Untuk mendapatkan hasil optimal, dibutuhkan keseimbangan antara jumlah pembelian pelanggan dengan pembelian pengecer, serta antara kebutuhan konsumsi pelanggan dengan kebutuhan sediaan barang dagangan dari pengecer. Terdapat dua faktor yang perlu dipertimbangkan berkaitan dengan hal ini. (1) *right number of unit*, yaitu jumlah yang tepat atas satuan/unit barang yang akan dijual (kiloan, lusinan, meteran, dan sebagainya). Penentuannya tergantung pada situasi yang dihadapi konsumen dan produsen (paceklik atau panen, resesi atau *booming*), dan tujuan pembelian (dijual kembali, diolah lebih lanjut, atau dikonsumsi sendiri). (2) *Right size of product*, yakni ukuran yang tepat dari barang dagangan (*small, medium, large*, ataukah *extralarge*). Penentuan ukuran yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan akan dapat mempengaruhi kepuasan mereka.

#### **3. Right Price**

*Right price* merupakan harga yang bersedia dibayar konsumen dengan senang hati, dan pengecer pun sudi menerimanya dengan tangan terbuka, guna memberikan kepuasan kepada pelanggan dan sekaligus menciptakan

keuntungan bagi pengecer. Harga yang tepat tidak cukup hanya mengacu pada keseimbangan harga pasar, tetapi juga harus kompetitif dibandingkan harga pesaing dan menarik di mata pelanggan. Disamping itu, harga pengecer juga harus dapat menciptakan pembelian ulang dari pelanggan. Dengan demikian, dibutuhkan pemantauan secara berkesinambungan atas setiap perkembangan harga pasar dan harga pesaing.

#### 4. *Right Time*

Banyaknya orang yang mengatakan bahwa waktu adalah uang, sehingga perlu dikelola secara optimal. Oleh karenanya seorang pengecer harus mengetahui kapan konsumen bersedia membeli barang yang dibutuhkannya. Secara garis besar, waktu berbelanja konsumen memiliki empat macam pola yang bisa menghadirkan peluang bisnis tersendiri. Keempat pola tersebut meliputi:

- a) Waktu kalender, misalnya masa tahun ajaran baru bagi para pelajar dan mahasiswa. Dalam masa itu produk yang paling banyak laku adalah seragam, buku tulis, alat tulis, buku teks, tas sekolah atau kuliah, dan perlengkapan sekolah lainnya.
- b) Waktu musiman (*seasonal time*), misalnya pada musim hujan yang banyak laku adalah jas hujan, payung, jaket, dan sebagainya.
- c) Waktu khusus dalam kehidupan seseorang (lahir, tumbuh dewasa, mati, ulang tahun, pernikahan, dan sebagainya). Peningkatan penggunaan waktu khusus membuka peluang bagi toko-toko yang menjual kado-kado ucapan khusus dan barang khusus hadiah (*special gift item*).
- d) Waktu pribadi (*personal time*), yakni waktu seseorang yang berkaitan dengan gaya hidupnya.

#### 5. *Right Services*

Pelayanan pelanggan meliputi segala macam bentuk penyajian pelayanan, tindakan, dan informasi yang diberikan oleh penjual untuk meningkatkan kemampuan pelanggan dalam menunjukkan nilai potensial mewujudkan yang terkandung dalam produk inti (*core product*) yang dibeli pelanggan. Komponen ini berkaitan dengan dua aspek, yaitu *customer services features* (cara menyajikan layanan kepada para pelanggan) dan *customer services action* (kualitas dari tindakan penyedia jasa dalam memberikan layanannya, menyajikan informasi yang diminta, menangani keluhan pelanggan,

memperbaiki kesalahan atau kelemahan layanan di masa lalu, dan sebagainya).

6. *Right Place*

Komponen ini menyangkut pemilihan dan penentuan lokasi yang strategis (mudah dijangkau, di daerah pusat perbelanjaan atau dekat tempat pemukiman, aman, dan sebagainya), desain interior dan eksterior yang indah dan menarik, ruang yang luas dan nyaman bagi pelanggan untuk berbelanja, fasilitas pendukung yang memadai (parkir, eskalator dan lift, AC, dan sebagainya), serta faktor-faktor lainnya.

7. *Right Appeals/Promotion*

Komponen ini merupakan kombinasi aktivitas penyajian pesan yang benar kepada sasaran yang tepat melalui media yang pas atau sesuai. Hendaknya pesan promosi difokuskan pada pasar sasaran yang dijadikan target, sehingga tidak melebar pada pihak-pihak yang tidak ada kaitannya dengan penyampaian pesan tersebut. Pesan yang disampaikanpun hendaknya sesuai dengan kenyataan, sehingga tidak menyebabkan harapan konsumen menjadi berlebihan atau bahkan 'menipu' pelanggan.

## 2.3 STRATEGI

Strategi (*strategy*) adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*.

Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan. (David, 2006, hal 16-17 )

Sedangkan menurut Supriyono (1998, hal 7) pengertian strategi dapat ditinjau dari segi militer, politik, ekonomi, dan perusahaan. Dari segi militer strategi adalah penempatan satuan-satuan atau kekuatan-kekuatan tentara di medan perang untuk mengalahkan musuh. Dari segi politik, strategi adalah penggunaan sumber-sumber nasional untuk mencapai tujuan nasional. Dari segi ekonomi, strategi adalah alokasi

sumber-sumber yang sifatnya jarang atau terbatas. Sedangkan dari segi perusahaan, strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

## **2.4 MANAJEMEN STRATEGIK**

### **2.4.1 Definisi Manajemen Strategik**

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis. Sedari semula inti persoalan yang hendak dicari solusinya oleh manajemen strategik adalah keunggulan kinerja perusahaan. (Muhammad, 2008, hal 6-7)

Sedangkan menurut Fred R David, manajemen strategik (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategik berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan untuk mencapai keberhasilan organisasi. (2006, hal 5 )

Supriyono (1998, hal 6) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan proses pembuatan keputusan untuk memperoleh dan menggunakan sumber-sumber perusahaan yang sifatnya terbatas di dalam lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat dan dinamis.

## 2.4.2 Tahapan Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik (*strategic-management process*) terdiri atas tiga tahap: (David, 2006, hal 6-8)

- 1) Formulasi strategi, termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk joint ventura dan bagaimana menghindari pengambil alihan secara paksa.

Karena tidak ada organisasi memiliki sumber daya tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategi memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dalam mengerti secara penuh pengaruh keputusan formulasi strategi, mereka memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi.

- 2) Implementasi strategi (*strategy implementation*) mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategi sering kali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan

manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun.

- 3) Evaluasi strategi (*strategy evaluation*) adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah: (1) meninjau ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di hari esok. Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda: perusahaan yang puas diri mengalami kegagalan.

### **2.4.3 Komponen Manajemen Strategik**

Komponen pokok manajemen strategik adalah: (Muhammad, 2008, hal 7)

- 1) Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- 2) Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- 3) Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan visi-misi perusahaan.

Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what is possible*). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan visi serta misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

Lingkungan bisnis menyediakan peluang dan ancaman bisnis. Dengan keunggulan bersaing yang dimiliki yang dibangun melalui usaha menumbuhkan

kekuatan perusahaan, peluang bisnis yang tersedia akan dieksploitasi secara optimal. Berdasar keunggulannya, perusahaan menawarkan nilai produk, yang tidak mudah ditemukan pada produk pengganti. Perusahaan terus berusaha melakukan adaptasi dengan perubahan yang selalu terjadi dalam lingkungan bisnis melalui prinsip adaptasi atau mati (*adapt or die*), dan jika mungkin perusahaan dalam batas kemampuannya melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya. Manajemen tidak saja bertanya tentang apa yang harus dilakukan untuk membangun kinerja perusahaan, akan tetapi sampai pada pertanyaan bagaimana strategi tersebut harus diimplementasikan. Semuanya didasarkan pada dan tidak terlepas dari visi dan misi perusahaan, ideologi, nilai, ajaran, dan rancang bangun masa depan perusahaan.

#### **2.4.4 Tingkatan Manajemen Strategik**

Tingkatan strategi dalam manajemen strategik (Muhammad, 2008, hal 11-13) :

##### **1. Strategi Unit Bisnis**

Strategi pada tingkatan unit bisnis menjelaskan tentang apa yang harus dilakukan oleh satu unit usaha strategis sebagai pembeda satu perusahaan tertentu dengan perusahaan lain melalui keunggulan harga atau kualitas.

Pada umumnya ketika baru berdiri, perusahaan memiliki satu jenis usaha saja. Dalam keadaan seperti itu dikatakan bahwa perusahaan memiliki satu unit usaha strategis (*strategic business unit/ SBU*). Ketika itu, manajemen juga dikatakan hanya memiliki kewajiban untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi bersaing pada satu SBU yang dimiliki tersebut. Strategi itulah yang kemudian dinamai sebagai strategi pada tingkatan bisnis (*business level*).

##### **2. Strategi Fungsional**

Strategi fungsional menguraikan lebih jauh apa yang ada dalam strategi bisnis ke dalam manajemen fungsional agar lebih terukur dan kongkrit dalam implementasi.

Hendaknya diketahui bahwa rumusan strategi pada dataran bisnis kurang lengkap dan kurang detail. Boleh dikata hanya manajemen puncak saja yang dapat menghayati esensi strategi bersaing tersebut, setidaknya karena masih

terlihat abstraks dan belum terlihat alat ukurnya. Manajemen yang berada pada tingkatan di bawahnya perlu uraian yang lebih kongkrit dan komplit.

Dengan kata lain, strategi pada tingkatan bisnis perlu dijabarkan lebih jauh ke dalam strategi dataran fungsional, yang diperlukan oleh manajer pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasi. Strategi inilah yang kemudian dinamai strategi pada tingkatan fungsional (*functional level*). Pada dataran ini diharapkan strategi telah tampak lebih jelas, kongkrit, dan terlihat ukuran kegagalan dan keberhasilan pencapaiannya. Bersama manajer fungsional, manajemen puncak menterjemahkan strategi bersaing pada dataran bisnis yang telah dimiliki ke dalam strategi bersaing pada dataran fungsional. Dengan terjemahan tersebut, manajer fungsional diharapkan ikut serta merasa memiliki dan bertanggung jawab pada pilihan strategi yang telah diputuskan.

### 3. Strategi Korporat

Strategi korporat digunakan oleh perusahaan yang telah memiliki lebih dari satu unit bisnis, terdiversifikasi dalam banyak ragam usaha.

Dalam perjalanannya kemudian seiring dengan kinerja yang membanggakan, perusahaan terus berkembang. Lama kelamaan, manajemen kemudian memutuskan untuk tidak lagi hanya bergulat dengan satu bisnis inti (*core business*) yang selama ini telah dimiliki. Keputusan ini biasanya terjadi ketika manajemen merasa bahwa satu unit bisnis yang dimiliki sudah tidak bisa lagi tumbuh dengan memuaskan. Manajemen mungkin juga mulai merasa kurang tertantang, jenuh hanya berurusan dengan persoalan yang semakin hari semakin rutin.

Ujungnya, sejak itu perusahaan tidak lagi memiliki satu unit bisnis strategis, melainkan telah memiliki dua dan kemudian di masa yang akan datang hampir dapat dipastikan terus bertambah lagi menjadi beberapa. Perusahaan kemudian mengalami proses konglomerasi, memiliki banyak unit usaha yang bisa saja tidak harus terkait satu sama lain (*unrelated conglomeration*) dan terdiversifikasi dalam banyak ragam usaha. Perusahaan tidak lagi hanya memiliki usaha tunggal, tetapi telah berubah menjadi sebuah perusahaan korporat. Manajemen perusahaan tidak bisa dihindarkan lagi berubah menjadi kantor pusat (*headquarter*) yang harus mengelola dan mengendalikan beberapa unit usaha strategis. Ada perusahaan induk (*holding company*) dan anak

perusahaan dari sinilah lahir apa yang dikenal dengan sebutan strategi pada tingkatan korporat (*corporate level strategy*).

Ketika perusahaan telah terdiversifikasi dan memiliki banyak unit usaha strategis maka dengan sendirinya manajemen memiliki tiga tingkatan strategi secara sekaligus dalam mengelola perusahaan. Manajemen pada perusahaan induk mengembangkan strategi tingkatan korporat, manajemen unit usaha strategis bertanggung jawab sepenuhnya pada pengembangan strategi pada tingkatan bisnis dan sekaligus strategi pada tingkatan fungsional. Mereka juga bertanggung jawab pada manajemen perusahaan korporat (induk). Strategi pada tingkatan bisnis merupakan terjemahan lebih lanjut (turunan) dari strategi tingkatan korporat. Strategi fungsional merupakan turunan strategi tingkatan bisnis. Strategi tingkatan korporat dengan demikian menjadi payung dari keseluruhan strategi yang berada pada tingkatan dibawahnya.

#### **2.4.5 Manfaat Manajemen Strategik**

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya; memungkinkan perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi (bukan hanya merespon terhadap) aktivitas, dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Pemilik perusahaan kecil, CEO, direktur, dan manajer banyak perusahaan, *profit* dan *non-profit* mengakui dan menyadari manfaat manajemen strategis.

Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Hal ini secara jelas menjadi manfaat utama dari manajemen strategis, tetapi penelitian mengindikasikan bahwa proses, bukan keputusan atau dokumen, adalah kontribusi manajemen strategis yang lebih penting.

Cara bagaimana manajemen strategis dijalankan sangatlah penting. Tujuan utama dari proses adalah untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari seluruh manajer dan staf. Pemahaman adalah mungkin manfaat yang utama dari manajemen strategis, diikuti oleh komitmen. Ketika manajer dan staf memahami apa yang dilakukan oleh organisasi dan alasannya, mereka sering kali merasa bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan dan memiliki komitmen untuk

membantu perusahaan. Hal ini benar khususnya ketika staf juga memahami hubungan antara kompensasi mereka dan kinerja organisasi. Manajer dan staf menjadi sangat kreatif dan inovatif ketika mereka memahami dan mendukung misi, strategi, dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, manfaat besar dari manajemen strategis adalah peluang bahwa proses memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan (*empower*) individu. Pemberdayaan (*empowerment*) adalah tindakan untuk memperkuat kesadaran karyawan akan efektivitas dengan mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan berlatih untuk mengambil inisiatif dan imajinasi, dan menghargai mereka untuk melakukan hal demikian.

Walaupun membuat keputusan strategis yang baik adalah tanggung jawab utama dari pemilik organisasi atau CEO, manajer dan staf harus dilibatkan dalam formulasi strategi, pelaksanaan, dan aktivitas evaluasi. Partisipasi adalah kunci untuk mendapatkan komitmen untuk perubahan yang dibutuhkan. (David, 2006, hal 21-23)

#### *1. Manfaat Finansial*

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan yang memiliki kinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan yang sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi di masa depan dalam lingkungan eksternal dan internalnya. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

Perusahaan dengan kinerja tinggi tampaknya membuat keputusan yang dilatar belakangi informasi yang lengkap dengan antisipasi yang baik tentang konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang. Sebaliknya, perusahaan yang kinerjanya jelek sering kali terlibat dalam aktivitas yang berpandangan sempit dan tidak mencerminkan perkiraan yang baik tentang kondisi masa depan. Penyusun strategi dari perusahaan yang berkinerja rendah sering kali sibuk memecahkan masalah internal dan memenuhi tenggat waktu pekerjaan

administrasi. Mereka biasanya meremehkan kekuatan pesaing dan melebih-lebihkan kekuatan perusahaan. Mereka sering menyalahkan kinerja yang jelek sebagai akibat dari faktor-faktor yang tidak dapat dikontrol seperti ekonomi yang buruk, perubahan teknologi, persaingan dari pihak luar.

## 2. *Manfaat Nonfinansial*

Greenley menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat berikut ini (David, 2006, hal 22-23):

- 1) Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- 2) Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- 3) Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- 4) Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- 5) Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- 7) Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- 8) Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
- 9) Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama.
- 10) Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu.
- 11) Mendorong pemikiran ke masa depan.
- 12) Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- 13) Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan.
- 14) Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

### **2.4.6 Macam-macam Matriks Dalam Manajemen Strategi**

Lima macam matriks yang begitu populer dalam manajemen strategi antara lain (Muhammad, 2008, hal 171):

- 1) Matriks SWOT adalah alat bantu yang menghubungkan berbagai variabel kritical penentu keberhasilan perusahaan, yakni ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) yang berasal dari lingkungan bisnis eksternal serta kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*) yang dibangun oleh manajemen. (Muhammad, 2008, hal 174)
- 2) Matriks Pertumbuhan- Pangsa Pasar (MPPP/MP3) adalah alat bantu manajemen untuk membangun perusahaan sehat dan tumbuh berkelanjutan. Yang dimaksud sehat dalam konteks ini adalah perusahaan yang memiliki portofolio bisnis atau produk yang berada dalam pasar dengan tingkat pertumbuhan berbeda sekaligus memiliki pangsa pasar dengan tingkat penguasaan yang juga berbeda-beda. Esensi matriks ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (portofolio bisnis) yang dimiliki. (Muhammad, 2008, hal 203)
- 3) Matriks Daya Tarik Industri (MDTI) adalah alat bantu manajemen yang didesain untuk membantu manajemen mengambil keputusan investasi pada berbagai portofolio bisnis yang dikelola, yang biasanya berada pada perusahaan besar yang terdiversifikasi. MDTI pada mulanya berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit bisnis strategis (UBS) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi ke dalam unit usaha tidak perlu dilakukan. (Muhammad, 2008, hal 212)
- 4) Matriks Daur Hidup (MDHI) adalah alat bantu manajemen yang berusaha mengetahui posisi bisnis unit usaha strategis – yang disebut dengan istilah pusat strategi (*strategy center*) – dari satu perusahaan tertentu ke dalam salah satu sel dari matriks tersebut. MDHI menawarkan berbagai pilihan strategi bersaing yang diperlukan pada tingkat korporat. Untuk keperluan itu, matriks ini memperkenalkan terlebih dahulu apa yang disebut dengan kelompok keluarga bisnis (*family trust*). Semua pusat strategi yang dimiliki terkategori dalam empat keluarga besar, yakni tumbuh alami, tumbuh selektif, bukti keberadaan, dan menarik diri dari pasar. Barulah berikutnya tawaran strategi yang begitu variatif, sampai sebanyak 24 pilihan, dapat dipertimbangkan untuk digunakan.

Pada akhirnya kombinasi strategi yang tersedia menjadi lebih banyak dari jumlah tersebut. (Muhammad, 2008, hal 216 dan hal 222-223)

- 5) Matriks Intervensi dan Keunggulan Korporat adalah alat bantu manajemen yang membantu manajemen untuk mengetahui bagaimana cara untuk membangun hubungan timbal balik yang sehat antara korporat dan unit usaha strategis yang dimilikinya. Lebih tepatnya membahas bagaimana intervensi korporat hendak dilakukan pada berbagai unit usaha strategi (U2S) yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan yang hendak dicapai adalah membangun keunggulan korporat (*corporate advantage*). (Muhammad, 2008, hal 231)

## **2.5 ANALISIS SWOT**

### **2.5.1 Definisi Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan.

Matriks SWOT dilihat sebagai alat bantu yang menghubungkan berbagai variabel kritical penentu keberhasilan perusahaan, yakni ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) yang berasal dari lingkungan bisnis eksternal serta kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*) yang dibangun oleh manajemen. Alat bantu tersebut diharapkan dapat memfasilitasi para perancang strategi (*strategy designer*). (Muhammad, 2008, hal 174)

Sampai dengan saat ini, tidak berlebihan jika dikatakan bahwa matriks SWOT adalah salah satu alat analisis yang paling populer dan regular digunakan dalam manajemen strategik, tak peduli di negara maju maupun di negara sedang berkembang. (Muhammad, 2008, hal 171)

### **2.5.2 Kegunaan Analisis SWOT**

Analisis SWOT dibuat dengan tujuan untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar. Posisi tersebut diketahui ketika manajemen telah dapat mengenali keunggulan dan kelemahan perusahaan yang berasal dari lingkungan internal dan di saat yang sama telah mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan. Berdasarkan posisi bisnis yang telah

diketahui, alat-alat analisis tersebut dapat membantu manajemen menemukan strategi bisnis yang sebaiknya menjadi pilihan untuk diimplementasikan. (Muhammad, 2008, hal 172)

### **2.5.3 Variasi Analisis SWOT**

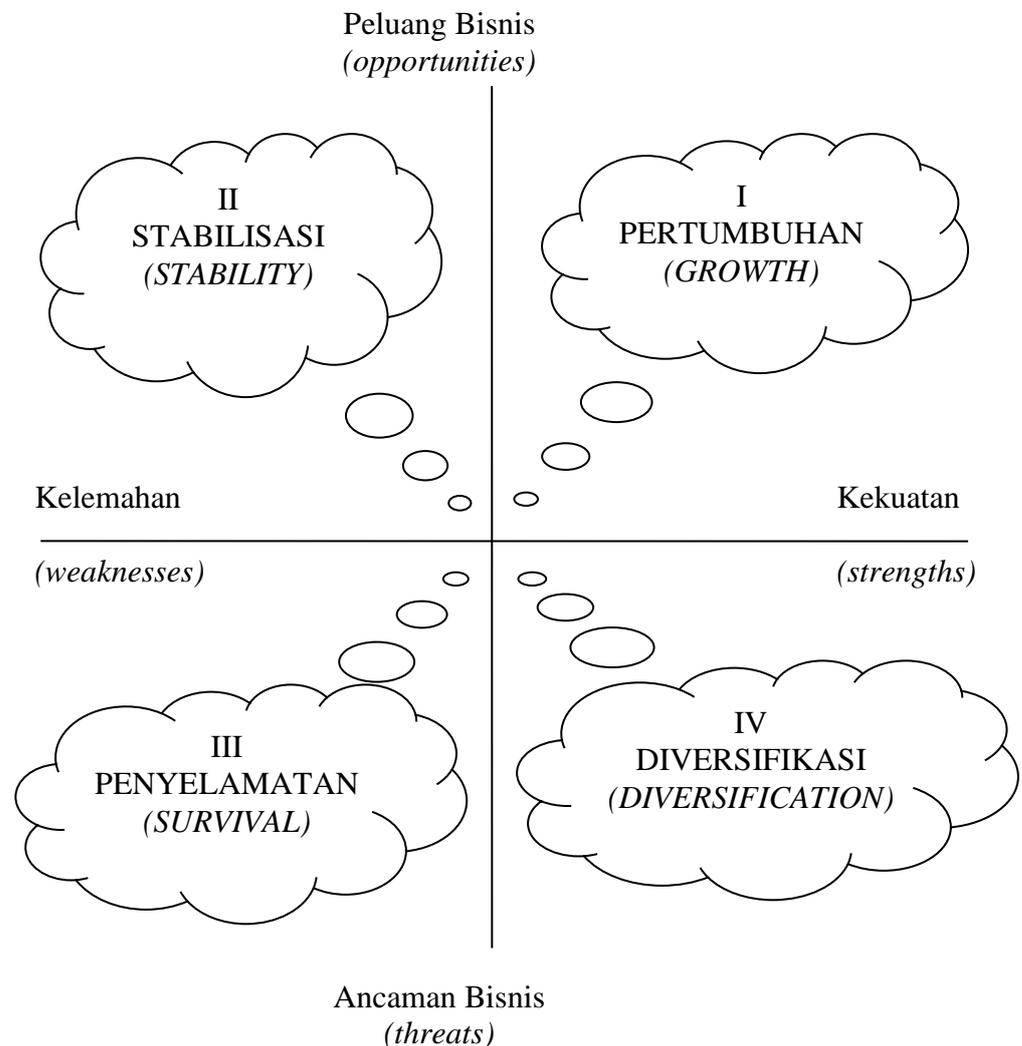
Analisis memiliki empat variasi (Muhammad, 2008, hal 172)

- 1) SWOT klasik (SWOT-K)
- 2) SWOT empat kuadran (SWOT-4K)
- 3) SWOT delapan kuadran (SWOT-8K)
- 4) SWOT dua puluh empat kuadran (SWOT-24K)

### **2.5.4 Matriks SWOT-4K**

Matriks SWOT-4K, pertama, mencoba mencari tahu posisi satu unit bisnis strategis (UBS) tertentu dalam salah satu kuadran yang dimiliki oleh matriks tersebut, dan kedua merumuskan strategi bersaing yang seharusnya dipilih oleh manajemen UBS tersebut berdasarkan posisi yang dimiliki. Secara visual dapat dilihat dalam gambar 2.2 berikut:

Gambar 2.2  
Matriks SWOT-4K



Sumber: Muhammad (2008), Hal 185

Matriks SWOT-4K, sesuai dengan namanya, memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh satu sumbu horisontal yang mencerminkan variabel lingkungan internal perusahaan dan satu sumbu vertikal yang mencerminkan lingkungan eksternal. Separuh sumbu horisontal bernilai positif merupakan simbol kekuatan perusahaan, sedangkan separuh yang lain merupakan sumbu negatif yang merupakan representasi kelemahan perusahaan. Separuh sumbu vertikal bernilai positif merupakan representasi peluang bisnis, sedangkan separuh lainnya bernilai negatif merupakan simbol ancaman bisnis.

Kuadran I terbentuk oleh potongan sumbu horisontal positif (kekuatan perusahaan) dan potongan sumbu vertikal positif (peluang bisnis). Kuadran II

terbentuk oleh potongan sumbu vertikal positif (peluang bisnis) dan potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan perusahaan). Kuadran III terbentuk oleh potongan sumbu horisontal negatif (kelemahan perusahaan) dan potongan sumbu vertikal negatif (ancaman bisnis). Kuadran IV terbentuk oleh potongan sumbu vertikal negatif (ancaman bisnis) dan potongan horisontal positif (kekuatan perusahaan).

Posisi perusahaan atau UBS di kuadran I diperoleh ketika nilai tertimbang (NT) kekuatan lebih besar dibandingkan nilai tertimbang kelemahan perusahaan dan disaat yang sama nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada nilai tertimbang ancaman bisnis. Dengan kata lain, kondisi kuadran I dibentuk oleh dua nilai positif: internal dan eksternal positif. Posisi perusahaan atau UBS di kuadran II didapat jika nilai tertimbang peluang masih lebih besar dibanding nilai tertimbang ancaman bisnis dan disaat yang sama nilai tertimbang kelemahan lebih besar dari pada kekuatan perusahaan. Posisi di kuadran II dibentuk oleh satu nilai positif dan satu nilai negatif: eksternal positif dan internal negatif.

Posisi perusahaan atau UBS di kuadran III diperoleh ketika nilai tertimbang kelemahan lebih besar dibanding nilai tertimbang kekuatan perusahaan dan disaat yang sama nilai tertimbang ancaman lebih besar dari pada nilai tertimbang peluang bisnis. Posisi di kuadran III dibentuk oleh dua nilai negatif: internal dan eksternal negatif. Posisi perusahaan di kuadran IV didapat jika nilai tertimbang ancaman lebih besar dari pada nilai tertimbang peluang bisnis dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan masih lebih besar dibanding nilai tertimbang kelemahan perusahaan. Posisi kuadran IV dibentuk oleh satu nilai negatif dan satu nilai positif: eksternal negatif dan integrasi positif.

Perusahaan atau UBS yang berada di posisi kuadran I diseyogyakan menerapkan strategi pertumbuhan, sesuai dengan kekuatan perusahaan yang dimiliki dan besarnya peluang bisnis yang masih tersedia. Strategi tersebut meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, dan diversifikasi konsentrik. Perusahaan atau UBS yang berada di posisi kuadran II diharapkan menggunakan strategi stabilisasi karena perusahaan memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis. Strategi bersaing dalam kuadran ini dapat berupa kombinasi atau alternatif dari berbagai strategi berikut ini:

mempertahankan pasar yang telah dikuasai, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi, dan likuidasi.

Perusahaan atau UBS yang berada di posisi kuadran III disarankan menggunakan strategi penyelamatan (*survival strategy*) yang diperlukan untuk mempertahankan hidup perusahaan. Oleh karena itu strategi pada kuadran ini juga sering disebut strategi bertahan (*defensive strategy*). Perusahaan perlu menyehatkan dirinya dengan melakukan efisiensi melalui pengurangan usaha (*retrenchment*) dan disaat yang sama mencoba melakukan terobosan baru melalui strategi diversifikasi, dengan sisa-sisa kekuatan yang masih tersisa. Oleh karena itu sering juga disebut dengan strategi penyehatan (*turnaround strategy*). Jika tidak memungkinkan perusahaan terpaksa harus keluar dari pasar, melalui divestasi atau likuidasi. Perusahaan atau UBS pada posisi kuadran IV disyorkan menggunakan strategi diversifikasi, baik diversifikasi konsentrik maupun diversifikasi konglomerasi. (Muhammad, 2008, hal 184-187)

#### **2.5.5 Langkah-Langkah Penyusunan Matrik SWOT-4K**

Langkah-langkah dalam penyusunan Matrik SWOT (Muhammad, 2008, hal 188-193):

- 1) Perusahaan bersama konsultan atau sendiri membuat daftar indikator (butir) dari variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi masa depan perusahaan selama lima tahun ke depan. Indikator tersebut diidentifikasi dengan jelas apakah indikator tertentu dapat dikategorikan sebagai peluang dan ancaman bisnis serta kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Indikator adanya peluang bisnis misalnya dapat dijumpai pada pertumbuhan konsumen potensial, loyalitas konsumen tinggi, tingkat perubahan selera konsumen rendah, dan aliansi dengan pemasok mudah terbangun. Ancaman bisnis terlihat dari adanya penurunan daya beli masyarakat, meningkatnya intensitas persaingan, terbatasnya segmen pasar pada usia tertentu, dan imej kurang modern pada segmen pasar usia muda. Keunggulan bersaing yang dimiliki antara lain imej perusahaan bagus, lokasi strategis, variasi produk, akumulasi modal, kesejahteraan karyawan, loyalitas karyawan, dan segmen pasar menengah dan atas. Kelemahan perusahaan dapat dijumpai pada

lambannya pengembangan sumber daya manusia, pelayanan konsumen, tingginya campur tangan pemilik, ketergantungan yang agak tinggi pada desainer, dan keterlambatan penyediaan produk baru.

Berbagai indikator tersebut ditemukan dengan mempertimbangkan rencana strategis yang pernah dibuat yang masih relevan dan kinerja serta profil perusahaan. Disamping itu juga berdasarkan analisis perubahan lingkungan bisnis dan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki pesaing. Mungkin juga didapat dari hasil penelitian yang pernah dilakukan tentang perusahaan yang sedang dianalisis. Tidak kalah pentingnya berasal dari kemungkinan tersedianya berbagai data sekunder, terutama data industri. Diskusi intensif dengan manajemen dan karyawan perusahaan juga dapat digunakan untuk membantu menemukan berbagai indikator yang diperlukan.

- 2) Memberikan bobot pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Pemberian bobot lebih banyak berkaitan dengan perbandingan besar kecilnya peran antar indikator.

Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori, misalnya untuk kekuatan perusahaan saja, adalah 1 atau 100 persen. Bobot maksimum tersebut kemudian didistribusikan pada semua indikator dalam kategori tersebut sesuai dengan derajat pengaruh masing-masing indikator.

- 3) Manajemen memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan, khususnya untuk satu periode penyusunan rencana strategis. Manajemen dari semula perlu membedakan apakah pengaruh yang dimiliki oleh masing-masing kategori variabel bersifat positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan.

Penilaian pada masing-masing indikator biasanya dilakukan dengan memberikan skor sejak dari 1 sampai 5 untuk kategori variabel kekuatan perusahaan dan peluang bisnis, karena kedua kategori variabel tersebut memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penilaian diberikan skor negatif sejak dari -1 sampai -5 untuk kategori variabel kelemahan dan ancaman, karena kedua variabel tersebut memiliki hubungan negatif dengan pencapaian kinerja perusahaan.

- 4) Manajemen menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing indikator ditemukan, nilai tertimbang tersebut dijumlahkan.
- 5) Menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang diseyogyakan dilaksanakan berdasar posisi yang dimiliki tersebut. Untuk keperluan itu dihitung terlebih dahulu selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan serta sekaligus selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman bisnis.

Jika selisih kedua nilai tersebut positif, maka posisi perusahaan berada di kuadran I dan perusahaan disarankan menggunakan strategi pertumbuhan. Jika nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih kecil dari pada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran II dan oleh karena itu manajemen disarankan menggunakan strategi stabilisasi. Jika selisih kedua nilai tersebut negatif, maka posisi perusahaan berada di kuadran III dan oleh karena itu perusahaan diharapkan memilih strategi penyelamatan. Jika nilai tertimbang peluang lebih kecil dari pada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran IV dan perusahaan diseyogyakan mengimplementasikan strategi diversifikasi.

#### **2.5.6 Area dan Pengembangan Aplikasi SWOT**

Pada mulanya matriks SWOT-4K digunakan untuk mendesain strategi pada tingkatan korporat, yakni perusahaan yang telah memiliki banyak unit usaha strategis. Dalam praktiknya di kemudian hari, ternyata matriks tersebut juga sering digunakan untuk menyusun strategi bisnis pada tingkatan unit usaha strategis atau pada perusahaan yang hanya memiliki satu unit usaha strategis saja. Dalam konteks ini hendaknya pembuat desain strategi perlu lebih berhati-hati ketika ternyata pilihan strategi yang tersedia misalnya justru menyatakan perlunya diimplementasikan strategi divestasi. Pada tingkatan korporat implementasi strategi

tersebut memiliki resiko bisnis yang lebih kecil jika dibanding dengan jika diimplementasikan pada perusahaan yang hanya memiliki satu unit usaha strategis. Dalam perkembangannya lebih jauh, matrik SWOT-4K ternyata juga digunakan untuk merumuskan strategi pada tingkatan produk atau kombinasi produk yang dihasilkan perusahaan. (Muhammad, 2008, hal 55)

### **2.5.7 Alternatif Strategi**

Alternatif strategi dalam manajemen strategis antara lain ((David, 2006, hal 227-247):

#### **1. Integrasi ke Depan (*forward integration*)**

Integrasi ke depan melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Cara yang efektif untuk mengimplementasikan integrasi ke depan adalah waralaba (*franchising*).

Enam panduan mengenai kapan integrasi ke depan bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika distributor perusahaan saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
- § Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas sangat terbatas sehingga memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan yang berintegrasi ke depan.
- § Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang bertumbuh dan diharapkan akan terus bertumbuh secara pesat, hal tersebut merupakan faktor pencetus karena integrasi ke depan menurunkan kemampuan organisasi untuk berdiversifikasi jika industri besarnya tidak stabil.
- § Ketika suatu organisasi mempunyai sumber daya modal dan manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru dalam mendistribusikan produknya sendiri.
- § Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, hal ini merupakan pertimbangan karena sebuah organisasi dapat meningkatkan kepastian permintaan outputnya dengan integrasi ke depan.
- § Ketika distributor atau pengecer saat ini memiliki margin laba yang tinggi situasi ini mengisyaratkan bahwa perusahaan dapat mendistribusikan

produknya secara menguntungkan dan menetapkan harga secara lebih kompetitif.

## 2. Integrasi ke Belakang (*backward integration*)

Produsen dan pengecer membeli bahan baku yang dibutuhkan dari pemasok. Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, dan atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Berikut adalah tujuh panduan mengenai kapan integrasi ke belakang bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, dan atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.
- § Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
- § Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh dengan cepat; ini merupakan faktor pencetus karena strategi tipe integrasi (ke depan, ke belakang, dan horisontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi dalam industri yang mengalami penurunan.
- § Ketika suatu bisnis memiliki sumber daya modal dan manusia untuk mengelola bisnis baru yang memasok bahan bakunya sendiri.
- § Ketika manfaat dari kestabilan harga sangat penting; hal ini merupakan faktor karena suatu organisasi dapat menstabilisasi biaya bahan baku dan biaya yang berhubungan dengan harga produknya melalui integrasi ke belakang.
- § Ketika pemasok saat ini mempunyai margin laba yang tinggi, hal ini mengisyaratkan bahwa bisnis memasok produk atau jasa pada industri tersebut merupakan usaha yang menjanjikan.
- § Ketika suatu organisasi perlu membeli sumber daya yang dibutuhkan dengan cepat.

## 3. Integrasi Horisontal (*horizontal integration*)

Integrasi horisontal mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Salah satu dari tren yang paling signifikan dalam manajemen strategis saat ini adalah meningkatnya strategi penggunaan strategi integrasi horisontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger,

akuisisi, dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

Berikut adalah lima panduan mengenai kapan integrasi horisontal bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika perusahaan bisa mendapatkan karakteristik monopolistik dalam area atau daerah tertentu tanpa ditentang oleh pemerintah atas “upaya besar-besaran“ untuk mengurangi persaingan.
- § Ketika perusahaan bersaing dalam industri yang berkembang.
- § Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
- § Ketika perusahaan mempunyai talenta manusia dan modal yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi yang berkembang dengan sukses.
- § Ketika pesaing kebingungan karena kurangnya keahlian atau memiliki kebutuhan atas sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan; perhatikan bahwa integrasi horisontal tidak akan cocok bila pesaing berkinerja buruk, karena dalam kasus tersebut penjualan dalam industri secara keseluruhan menurun.

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horisontal kadang-kadang bersama-sama disebut sebagai strategi integrasi vertikal (*vertical integration*). Strategi integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok, dan atau pesaing.

#### 4. Penetrasi Pasar (*market penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan baik sendirian maupun dikombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.

Berikut adalah lima panduan mengenai kapan penetrasi pasar bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa yang ada.
- § Ketika tingkat penggunaan pelanggan saat ini dapat meningkat secara signifikan.

- § Ketika pangsa pasar pesaing utama telah menurun sementara penjualan total industri meningkat.
- § Ketika ada korelasi yang tinggi antara dolar penjualan dan dolar pengeluaran pemasaran secara historis.
- § Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

#### 5. Pengembangan Pasar (*market development*)

Pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografis yang baru.

Berikut adalah lima panduan mengenai kapan pengembangan pasar bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika tersedia jaringan distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, berkualitas bagus.
- § Ketika perusahaan sangat berhasil dalam apa yang dilakukannya.
- § Ketika ada pasar yang belum tersentuh atau belum jenuh.
- § Ketika perusahaan memiliki kebutuhan modal dan sumber daya untuk mengelola operasi yang berkembang.
- § Ketika perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.
- § Ketika ruang lingkup industri dasar perusahaan menjadi global dengan cepat.

#### 6. Pengembangan Produk (*product development*)

Pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini.

Pengembangan produk biasa melibatkan biaya litbang yang besar.

Berikut adalah lima panduan mengenai kapan pengembangan produk bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika perusahaan memiliki produk yang berhasil yang berada pada tahap dewasa dalam siklus hidup produk; idenya adalah untuk menarik pelanggan yang puas untuk mencoba produk baru (yang telah diperbaiki) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- § Ketika perusahaan bersaing dalam satu industri yang memiliki perkembangan teknologi yang cepat.

§ Ketika pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas lebih baik pada harga yang bersaing.

§ Ketika perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh dengan cepat.

§ Ketika perusahaan memiliki kemampuan litbang yang kuat.

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang-kadang disebut sebagai strategi intensif (*intensive strategies*) karena mereka membutuhkan usaha intensif jika posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada saat ini akan membaik.

#### 7. Diversifikasi Konsentrik (*concentric diversification*)

Menambahkan produk atau jasa baru, tetapi berhubungan, secara umum disebut diversifikasi konsentrik atau terfokus.

Berikut adalah enam panduan mengenai kapan diversifikasi konsentrik bisa menjadi strategi yang efektif:

§ Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau tumbuh dengan lambat.

§ Ketika penambahan produk yang baru, tetapi berkaitan, akan secara signifikan mendorong penjualan produk saat ini.

§ Ketika produk yang baru, tetapi berkaitan, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif.

§ Ketika produk yang baru, tetapi berkaitan memiliki tingkat penjualan musiman yang menyeimbangkan puncak dan lembah penjualan yang dimiliki organisasi saat ini.

§ Ketika produk perusahaan saat ini berada pada tahap penurunan dari siklus hidup produk.

§ Ketika perusahaan memiliki tim manajemen yang kuat.

#### 8. Diversifikasi Konglomerasi (*conglomerate diversification*)

Menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan disebut sebagai diversifikasi konglomerasi.

Berikut adalah enam panduan mengenai kapan diversifikasi konglomerasi bisa menjadi strategi yang efektif:

§ Ketika industri dasar perusahaan mengalami penurunan penjualan dan laba.

§ Ketika perusahaan memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing di industri yang baru.

§ Ketika perusahaan memiliki peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitan yang merupakan peluang investasi yang menarik.

§ Ketika ada sinergi keuangan antara perusahaan pembeli dan yang dibeli (perhatikan bahwa perbedaan utama antara diversifikasi konsentrik dan diversifikasi konglomerasi adalah konsentrik harus didasari pada persamaan dalam pasar, produk, atau teknologi, sedangkan konglomerasi harus lebih didasari pada pertimbangan laba)

§ Ketika pasar produk saat ini sudah jenuh.

§ Ketika tuduhan tindakan monopoli (*antitrust*) dapat dikenakan terhadap perusahaan secara historis berfokus pada satu industri.

#### 9. Diversifikasi Horisontal (*horizontal diversification*)

Menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan untuk pelanggan saat ini disebut diversifikasi horisontal. Strategi ini tidak seberesiko diversifikasi konglomerasi karena perusahaan seharusnya sudah lebih kenal dengan pelanggan saat ini.

Berikut adalah empat panduan mengenai kapan diversifikasi horisontal bisa menjadi strategi yang efektif:

§ Ketika pendapatan yang dihasilkan dari produk dan jasa perusahaan saat ini akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak berkaitan.

§ Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif dan atau tidak tumbuh, seperti diindikasikan oleh hasil dan margin laba industri yang rendah.

§ Ketika jalur distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan saat ini.

§ Ketika produk baru memiliki pola penjualan dengan siklus terbalik dibandingkan dengan produk perusahaan saat ini.

Diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi, dan diversifikasi horisontal masuk ke dalam strategi diversifikasi (*diversification strategy*). Secara keseluruhan, strategi diversifikasi telah berkurang kepopulerannya karena organisasi menemukan bahwa lebih sulit untuk mengelola aktivitas bisnis yang berbeda-beda.

## 10. *Retrenchment*

*Retrenchment* terjadi ketika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun. Kadang-kadang strategi ini disebut sebagai berputar (*turnaround*) atau strategi reorganisasi. *Retrenchment* disesain untuk memperkuat kompetensi dsar organisasi yang unik. Selama *retrenchment*, penyusun strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. *Retrenchment* dapat melibatkan penjualan tanah dan gedung untuk meningkatkan kas, memotong lini produk, menutup bisnis yang labanya sangat tipis, menutup pabrik yang tua dan kuno, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan menetapkan sistem kontrol pengeluaran.

Berikut adalah lima panduan mengenai kapan *retrenchment* bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika perusahaan memiliki kompetensi yang unik tetapi gagal untuk mencapai tujuannya secara konsisten dari waktu ke waktu.
- § Ketika perusahaan adalah salah satu dari pesaing yang paling lemah di industri.
- § Ketika perusahaan terbebani oleh ketidakefisienan, profitabilitas yang rendah, moral karyawan yang rendah, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja.
- § Ketika perusahaan gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan integrasi, dan mengatasi kelemahan integrasi sepanjang waktu, yaitu ketika manajer strategis organisasi telah gagal (dan mungkin akan digantikan oleh organisasi yang kompeten).
- § Ketika perusahaan telah berkembang sedemikian besar dalam waktu cepat sehingga diperlukan reorganisasi internal besar-besaran.

## 11. Divestasi (*divestiture*)

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut divestasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi strategi atau investasi lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi *retrenchment* untuk menyingkirkan bisnis perusahaan yang tidak

menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau tidak cocok dengan aktivitas perusahaan lainnya.

Berikut adalah enam panduan mengenai kapan divestasi bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika perusahaan telah menjalankan strategi *retrenchment* dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diharapkan.
- § Ketika sebuah divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya baru agar kompetitif dari pada yang dapat diberikan perusahaan.
- § Ketika sebuah divisi bertanggung jawab untuk keseluruhan kinerja perusahaan yang buruk.
- § Ketika sebuah divisi tidak cocok dengan keseluruhan organisasi; hal ini dapat disebabkan karena pasar, pelanggan, manajer, karyawan, nilai-nilai, dan kebutuhan yang secara radikal berbeda.
- § Ketika sejumlah besar uang dibutuhkan secara cepat dan tidak dapat diperoleh secara wajar dari sumber lainnya.
- § Ketika tindakan antimonopoli (*antitrust*) pemerintah mengancam perusahaan.

## 12. Likuidasi (*liquidation*)

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah atau sepotong-sepotong untuk nilai riilnya disebut likuidasi. Likuidasi adalah pengakuan atas kekalahan, konsekuensinya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional. Tetapi, mungkin lebih baik menghentikan operasi dibandingkan terus kehilangan sejumlah besar uang.

Berikut adalah tiga panduan mengenai kapan likuidasi bisa menjadi strategi yang efektif:

- § Ketika perusahaan menjalankan strategi *retrenchment* dan divestasi, dan tidak satupun yang berhasil.
- § Ketika alternatif bagi perusahaan hanyalah kebangkrutan, likuidasi mewakili cara yang terencana dan rapi untuk mendapatkan kas dalam jumlah yang sebesar-besarnya untuk aset organisasi. Perusahaan dapat dengan legal mengumumkan kebangkrutan terlebih dahulu dan kemudian melikuidasi berbagai divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan.

§ Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian dengan menjual aset-aset perusahaan.

### **2.5.8 Keunggulan dan Kelemahan SWOT-4K**

Keunggulan matrik SWOT-4K adalah kesederhanaanya, seperti pada matrik TWOS-K. Namun, matriks SWOT-4K lebih terukur dan kuantitatif dalam meletakkan posisi perusahaan dalam kuadran dan oleh karena itu konsekuensi strategis yang ditimbulkannya juga lebih tegas dan transparan. Pada matriks TWOS-K posisi perusahaan sama sekali tidak terlihat, dan oleh karena itu pilihan strategi bersaing yang tersedia terletak pada empat kemungkinan kombinasi variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis.

Kelemahan matriks SWOT-4K juga lebih transparan ketika banyak perusahaan di Indonesia terkesan enggan melihat posisinya selain di kuadran I. Jika perusahaan berada pada posisi tersebut ditafsirkan sebagai perusahaan sehat dan masih tumbuh lagi karena masih tersedia peluang bisnis. Kinerja manajemen bagus. Oleh karena itu, rasanya tidak berlebihan jika dinyatakan bahwa manajemen tidak segan-segan melakukan rekayasa pemilihan indikator, bobot, dan nilai sehingga hasilnya akan menempatkan perusahaan pada kuadran I. (Muhammad, 2008, hal 53)

## **2.6 STRATEGI PERTUMBUHAN**

Sebagian perusahaan dimulai dengan satu unit usaha yang relatif kecil dengan melayani wilayah pemasaran yang relatif sempit. Pada mulanya, perusahaan tersebut juga hanya menghasilkan ragam produk yang terbatas dan hanya didukung dengan permodalan yang tidak leluasa. Tidak tertutup kemungkinan hanya menjual satu jenis produk saja. Oleh karena itu, biasanya juga memiliki posisi pasar yang relatif lemah *vis-à-vis* pesaing karena rendahnya penguasaan pangsa pasar yang dimiliki. Oleh karena itu, tidak heran jika pada mulanya diawali dengan usaha untuk bertahan hidup. Barulah kemudian, diikuti atau mungkin secara simultan dengan usaha mengembangkan pasar melalui strategi pertumbuhan. Dimulai dengan implementasi strategi yang masih bersifat konservatif, melalui pertumbuhan internal (organik). Pengembangan usaha diarahkan sepenuhnya untuk meningkatkan volume penjualan, meningkatkan pangsa pasar, dan menumbuhkembangkan loyalitas konsumen.

Sekiranya pada tahapan ini berhasil, perusahaan mencoba mengembangkan ragam produk yang dihasilkan dan memperluas jangkauan wilayah pemasaran dengan strategi pertumbuhan yang lebih agresif. Perusahaan melakukan integrasi horisontal dan vertikal serta diversifikasi usaha. Dimulai dari diversifikasi konsentrik dan berujung pada diversifikasi konglomerasi. Jika perkembangan perusahaan dengan strategi pertumbuhan internal dinilai lambat, manajemen perlu memilih strategi pertumbuhan eksternal (*merger* dan *akuisisi*) dan usaha patungan (*joint venture*), bahkan dengan aliansi strategi (*strategic alliance*). Pilihan-pilihan strategi yang paling akhir disebut biasanya -juga dinamai sebagai strategi pertumbuhan anorganik- baru dilakukan setelah perusahaan mampu melakukan akumulasi keunggulan. Ketika itu akselerasi pertumbuhan perusahaan dinilai telah mendapatkan momentum. (Muhammad, 2008, hal 289)

### **2.6.1 Pengertian Strategi Pertumbuhan**

Strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan disebut tumbuh jika perusahaan tersebut, misalnya, berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran yang dijangkau, ragam produk yang dihasilkan, harta kekayaan yang dioperasikan, penguasaan teknologi, jumlah karyawan, ukuran lain yang ditetapkan.

Hanya dengan pertumbuhan, perusahaan dapat berkembang yang pada gilirannya mampu mencapai tujuan perusahaan, keuangan, dan strategik. Tujuan tersebut seperti tidak hendak tercapai jika perusahaan hanya sampai pada tahap bertahan hidup. Apalagi ketika ini halangan memasuki pasar semakin kecil dan persaingan antar perusahaan semakin tajam. Tidak heran jika kemudian strategi pertumbuhan tampak sedemikian dikenal. Manajemen seperti menjadikannya sebagai mantra keberhasilan. (Muhammad, 2008, hal 291)

### **2.6.2 Sebab Populernya Strategi Pertumbuhan**

Secara detail, beberapa kemungkinan sebab populernya strategi pertumbuhan adalah (Muhammad, 2008, hal 291):

- 1) Pertumbuhan telah diakui sebagai jalan menuju sukses bagi usahawan, jalan cepat mengembangkan usaha untuk meraih keberhasilan materiil.
- 2) Pertumbuhan adalah sebab pokok yang dapat dijadikan alasan bagi eksekutif perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan bonus serta sebab yang penting untuk terus-menerus dipekerjakan pada perusahaan yang bersangkutan.
- 3) Keberhasilan menumbuhkan perusahaan adalah ukuran terpenting keberhasilan manajer dan hampir pasti mereka ingin dikenal sebagai manajer yang berhasil membesarkan perusahaan.
- 4) Tekanan dari pemilik dan berbagai pihak lain yang secara langsung berkepentingan terhadap perusahaan.
- 5) Kepercayaan bahwa hanya dengan pertumbuhan perusahaan dapat terus-menerus menjaga keberlangsungan hidupnya, apalagi pada industri tertentu yang tidak memiliki pilihan lain kecuali berkembang.

### **2.6.3 Konsep Tiga Horison Pertumbuhan**

Konsep tiga horison pertumbuhan antara lain (Muhammad, 2008, hal 292):

- 1) Mempertahankan dan memperbesar bisnis inti (*extend dan defend core businesses*).
- 2) Membangun bisnis baru yang siap dikembangkan (*building emerging businesses*).
- 3) Menciptakan alternatif pilihan bisnis baru yang dapat dipertanggung jawabkan (*creating viable options*).

Perhatian manajemen harus secara serentak –bukan bergantian- diarahkan pada tiga horison tersebut. Jika manajemen hanya memfokuskan pada horison pertama saja, maka perusahaan yang dikelola terancam mengalami penurunan pertumbuhan di masa depan. Disaat yang sama keberhasilan mengelola horison pertama merupakan jaminan untuk memasuki horison kedua dan ketiga. Kegagalan pengelolaan horison pertama menjadikan manajemen tidak memiliki sumber daya dan dana yang cukup untuk memasuki horison berikutnya.

### **2.6.4 Jenis Strategi Pertumbuhan**

Jenis strategi pertumbuhan dapat dibedakan menjadi (Muhammad, 2008, hal 292-306):

#### 2.6.4.1 Konsentrasi

Strategi konsentrasi berusaha mengarahkan sumber daya dan dana yang dimiliki untuk digunakan mengembangkan satu jenis produk tertentu yang menggunakan satu jenis teknologi pokok tertentu yang berada dalam satu pasar tertentu. Kalaulah terjadi pengembangan produk, produk tersebut memiliki kaitan teknologi yang sangat dekat dan masih berada dalam pasar yang sama. Sekiranya dalam perkembangannya nanti perusahaan berhasil dan manajemen menginginkan menerapkan strategi pertumbuhan yang lebih agresif, misalnya melalui diversifikasi, pilihan jenis usaha (produk) dalam strategi konsentrasi biasanya akan dijadikan dasar dalam perumusan penentuan bisnis inti (*core business*) perusahaan.

Secara detail, ragam pilihan strategi konsentrasi dapat dilihat pada uraian berikut ini:

- 1) Perusahaan berusaha meningkatkan tingkat penggunaan barang dari konsumen yang sudah dimiliki, yang dapat dilakukan melalui: (a) meningkatkan jumlah pembelian; (b) meningkatkan kecepatan tingkat kekadaluarsaan barang; (c) memperkenalkan penggunaan lain (baru) dari barang; (d) memberikan insentif harga sebagai dorongan peningkatan penggunaan barang.
- 2) Perusahaan berusaha menarik pelanggan yang dimiliki pesaing dan dialihkan menjadi calon konsumen perusahaan. Pilihan ini dapat dilakukan dengan cara: (a) memperjelas diferensiasi barang; (b) menggiatkan promosi barang; (c) menawarkan potongan harga.
- 3) Perusahaan juga dapat memilih mencoba menarik calon pembeli baru yang selama ini belum menjadi konsumen perusahaan dan belum menjadi pelanggan pesaing, yang dapat dilakukan dengan cara: (a) mendorong mencoba memakai barang, dengan insentif harga maupun mencoba contoh barang; (b) menaikkan dan atau menurunkan harga; (c) mempromosikan media lain (baru).

#### 2.6.4.2 Perluasan Pasar

Bila manajer merasa kurang leluasa dengan pilihan strategi konsentrasi, terbuka kemungkinan untuk menerapkan strategi perluasan pasar, baik dalam pengertian wilayah maupun segmen pasar yang dituju. Biasanya strategi ini menempati pilihan kedua setelah strategi konsentrasi. Strategi perluasan pasar biasanya dinilai sebagai strategi yang mengandung resiko relatif kecil setelah strategi konsentrasi. Bahkan, karakter, keunggulan, kelemahan, konteks yang

berlaku pada strategi konsentrasi –dalam batas tertentu- juga berlaku pada strategi perluasan pasar. Oleh karena itu, manajer seringkali memadukan kedua macam strategi tersebut.

Strategi perluasan pasar pada dasarnya berusaha menambah jangkauan pemasaran dari jenis barang yang sekarang telah diproduksi. Kalau ada modifikasi produk, biasanya dilakukan sebatas yang amat tidak esensial. Tidak berkaitan dengan atribut pokok produk. Hanya sekedar kosmetik. Untuk keperluan ini dapat dilakukan dengan cara menambah pasar sasaran, memodifikasi (memperbanyak) saluran distribusi, memperbaiki (menambah) intensitas promosi. Perusahaan dapat memperluas wilayah pemasaran secara bertahap sejak dari pasar lokal, regional, nasional sampai pasar internasional. Perusahaan dapat juga mencoba menarik segmen pasar baru dengan cara mengembangkan produk yang diharapkan memiliki daya tarik untuk kelompok konsumen tersebut, disamping melakukan modifikasi bauran pemasaran yang lain.

#### 2.6.4.3 Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk berusaha melakukan perubahan produk secara substansial. Bahkan jika perlu perusahaan bersedia mengembangkan produk baru, sekalipun amat jarang sampai pada tahapan benar-benar mencipta produk baru (inovasi produk). Produk baru tersebut sedikit banyak masih terkait dengan item produk yang selama ini telah dimiliki. Jadi, strategi pengembangan produk jelas-jelas bukan sekedar perubahan kosmetik. Perubahan menyangkut karakter (ciri) dan atribut produk. Pengembangan produk juga sering dikaitkan dengan usaha memperpanjang daur hidup barang, khususnya barang yang memiliki merek yang handal dan reputasi tinggi.

Jadi, dibanding dua strategi pertumbuhan yang sebelumnya telah dijelaskan, strategi pengembangan produk memiliki risiko usaha yang relatif lebih tinggi. Namun demikian, ini tidak berarti bahwa karakter strategi ini telah menyimpang jauh dari dua strategi sebelumnya. Ketiganya belum sampai mencapai tahapan untuk membangun unit usaha strategis baru. Perusahaan hanya memiliki satu unit usaha strategis (*a single business*). Secara detail, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut:

- 1) Dilakukan dengan jalan mengembangkan (merubah) ciri dan atribut produk.

Pilihan ini dapat dikerjakan melalui beberapa teknik, antara lain: (a) adaptasi;

(b) modifikasi (warna, gerak, suara, aroma, bentuk); (b) menambah (kuat, panjang, tebal, nilai lebih); (d) mengurangi (kecil, ringan, pendek, tipis); (e) mengganti (bahan, proses, kekuatan); (f) mengatur ulang (pola, tata letak, urutan, komponen); (g) membalik (lokasi yang sebelumnya tidak lazim); (h) kombinasi.

- 2) Perusahaan juga dapat melakukan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas.
- 3) Perusahaan dapat mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model (profilisasi produk).
- 4) Perusahaan dapat melakukan inovasi produk.

#### 2.6.4.4 *Integrasi Horisontal*

Integrasi horisontal terjadi jika perusahaan menambah unit usaha strategis yang dimiliki yang menghasilkan barang dan atau jasa yang sama dengan cara yang sebelumnya telah dimiliki. Pada umumnya, integrasi horisontal dilakukan dengan cara melakukan akuisisi, yakni membeli perusahaan lain yang menghasilkan produk yang sama yang sebelumnya menjadi pesaing perusahaan. Oleh karena akuisisi jenis ini disebut akuisisi horisontal.

#### 2.6.4.5 *Integrasi Vertikal*

Integrasi vertikal terjadi jika perusahaan melakukan perluasan usaha pada bidang usaha yang sebelumnya menjadi bidang garap pemasok dari perusahaan tersebut atau bidang usaha yang menjadi bidang garap konsumen dari perusahaan tersebut. Jika memasuki bisnis baru yang sebelumnya menjadi bidang usaha pemasok, proses tersebut dinamai dengan integrasi ke belakang (*backward integration*) atau integrasi ke hulu. Jika memasuki bisnis baru yang sebelumnya menjadi bidang usaha konsumen (selain konsumen akhir), proses tersebut dinamai integrasi ke depan (*forward integration*) atau integrasi ke hilir. Dengan integrasi vertikal, unit usaha strategis yang dimiliki perusahaan menjadi bertambah. Perusahaan dapat memilih penambahan unit usaha strategis baru tersebut dengan cara pertumbuhan integrasi maupun akuisisi.

#### 2.6.4.6 *Diversifikasi Konsentrik*

Diversifikasi konsentrik terjadi jika perusahaan memutuskan melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha strategis baru, baik dengan cara pertumbuhan integrasi maupun akuisisi, pada bidang usaha yang masih memiliki

keterkaitan, langsung maupun tidak langsung, dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Dalam banyak hal, keterkaitan yang ada lebih bersifat tidak langsung. Setidaknya begitu transparan. Tidak mudah dikenali seperti yang terjadi pada integrasi horisontal ekspansif. Seringkali yang lebih menonjol adalah karakter perbedaannya (*distinct*). Dengan demikian, perbedaan antara strategi diversifikasi konsentrik dengan integrasi ekspansif (luas) hanya bersifat derajat (*degree*) semata. Serupa tetapi tidak sama. Pada strategi diversifikasi konsentrik selalu dijumpai adanya penambahan unit usaha baru, tidak sekedar produk baru.

#### 2.6.4.7 Diversifikasi Konglomerasi

Diversifikasi konglomerasi terjadi jika perusahaan melakukan ekspansi usaha dengan membentuk unit usaha strategis baru pada berbagai bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Sepertinya, perusahaan selalu berusaha menangkap peluang bisnis yang dinilai memiliki laba potensial yang besar. Setidaknya, pada peluang bisnis yang dinilai memiliki besaran pasar dan tingkat pertumbuhan pasar yang memadai.

## 2.7 MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PERUSAHAAN KECIL

Manajemen strategis adalah alat yang vital bagi perusahaan besar, namun bagaimana dengan perusahaan kecil? Proses manajemen strategis sama pentingnya bagi perusahaan kecil. Dari mulai berdirinya, semua organisasi memiliki strategi, bahkan jika strategi muncul hanya dari operasi sehari-hari. Walaupun jika dilakukan secara informal atau oleh seorang pemilik atau wirausahawan, proses manajemen strategis dapat secara signifikan mendorong pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan kecil. Data terbaru secara jelas menunjukkan bahwa semakin banyak pria dan wanita di Amerika Serikat yang memulai bisnis mereka sendiri. Ini berarti bahwa semakin banyak individu yang menjadi penyusun strategi. Banyaknya pemberhentian karyawan perusahaan telah berkontribusi terhadap ledakan ide-ide baru dan bisnis kecil.

Sejumlah besar majalah dan artikel jurnal telah memfokuskan pada pengaplikasian konsep manajemen strategis untuk bisnis kecil. Kesimpulan besar dari artikel ini adalah kurangnya pengetahuan manajemen strategis adalah hambatan serius bagi banyak pemilik bisnis kecil. Masalah lain yang dihadapi dalam mengaplikasikan konsep manajemen strategis untuk bisnis kecil adalah ketidakcukupan modal untuk mengeksploitasi peluang eksternal dan cara berfikir kognitif dalam operasi sehari-hari.

Penelitian juga mengindikasikan bahwa manajemen strategis dalam perusahaan kecil adalah lebih informal dibandingkan dalam perusahaan besar, tetapi perusahaan kecil yang terlibat dalam manajemen strategis berkinerja lebih baik dibandingkan dengan bisnis yang tidak. (David, 2006, hal 263-264)

Dalam sebuah bisnis yang baik, rencana strategis merupakan dokumen yang akan membantu perusahaan kecil mengatasi semua rintangan. Sebuah rencana strategis yang baik akan membantu untuk mengetahui bisnis usaha kecil pasarnya. Rencana strategis akan mengidentifikasi kendala dan hambatan yang membantu perusahaan kecil untuk mengatasi dan mengurangi resiko kegagalan. Identifikasi kendala dan hambatan tersebut akan membantu perusahaan untuk mengadopsi strategi jangka panjang untuk mengatasi kendala dan hambatan tersebut. (Emillie Wiseman, 2007, diakses 4 April 2010 dari <http://www.associatedcontent.com>)

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 OBJEK PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Toko Persatuan yang beralamat di Jalan Ibu Ruswo no. 60 Yudonegaran Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan dari bulan Desember 2009 sampai Mei 2010. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT-4K. Pada mulanya matriks SWOT-4K juga dimulai dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang dihadapi oleh Toko Persatuan. Setelah daftar indikator dari empat variabel SWOT ditemukan, semua indikator tersebut dihitung nilai tertimbangannya secara keseluruhan setelah sebelumnya diberikan bobot dan nilai untuk masing-masing indikator. Untuk variabel internal, total kekuatan (S) dikurangi dengan total nilai kelemahan (W). Demikian pula untuk variabel lingkungan bisnis, total nilai peluang (O) dikurangi dengan total nilai ancaman (T). Kombinasi dari kedua nilai akhir tersebut yang akan menentukan posisi Toko Persatuan. Kemudian pada tahapan berikutnya diikuti dengan usaha merumuskan implikasi strategi yang harus dipilih oleh manajemen berdasar posisi Toko Persatuan dalam salah satu dari empat kuadran yang ada.

#### **3.2 METODE PENGUMPULAN DATA**

Penelitian ini menggunakan metode:

1. Metode Survei

Penelitian ini menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya. Metode survei tersebut menggunakan teknik wawancara langsung (tatap muka) dengan responden. Responden dalam penelitian ini adalah pemilik Toko Persatuan.

2. Metode Observasi

Selain metode survei, penelitian ini juga menggunakan metode observasi. Metode observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subjek (orang), objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal 157). Metode observasi yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi langsung dengan *participation observation*. *Participation Observation* adalah

observasi yang dilakukan dengan cara peneliti melibatkan diri secara langsung atau menjadi bagian dari organisasi yang sedang diamati (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal 159).

### **3.3 METODE ANALISIS DATA**

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT sebagai metode analisis datanya. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat menimbulkan kelemahan.

Matriks SWOT dilihat sebagai alat bantu yang menghubungkan berbagai variabel kritical penentu keberhasilan perusahaan, yakni ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) yang berasal dari lingkungan bisnis eksternal serta kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*) yang dibangun oleh manajemen. Alat bantu tersebut diharapkan dapat memfasilitasi para perancang strategi (*strategy disigner*). (Muhammad, 2008, hal 174)

Jenis analisis SWOT yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT-4K yang bersifat lebih kuantitatif yang sederhana. Pada mulanya matriks SWOT-4K juga dimulai dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang dihadapi oleh Toko Persatuan. Setelah daftar indikator dari empat variabel SWOT ditemukan, semua indikator tersebut dihitung nilai tertimbangannya secara keseluruhan setelah sebelumnya diberikan bobot dan nilai untuk masing-masing indikator. Untuk variabel internal, total kekuatan (S) dikurangi dengan total nilai kelemahan (W). Demikian pula untuk variabel lingkungan bisnis, total nilai peluang (O) dikurangi dengan total nilai ancaman (T). Kombinasi dua nilai akhir tersebutlah yang menjadi penentu pilihan strategi yang dianggap pas. Kemudian pada tahapan berikutnya diikuti dengan usaha merumuskan implikasi strategi yang harus dipilih oleh manajemen berdasar posisi perusahaan dalam salah satu dari empat kuadran yang ada.

### **3.4 LANGKAH PENELITIAN**

Langkah-langkah penyusunan Matrik SWOT dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Manajemen Toko Persatuan bersama penulis membuat daftar indikator (butir) dari variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi masa

depan perusahaan selama lima tahun ke depan. Indikator tersebut diidentifikasi dengan jelas apakah indikator tertentu dapat dikategorikan sebagai peluang dan ancaman bisnis serta kekuatan dan kelemahan Toko Persatuan.

Indikator variabel lingkungan internal Toko Persatuan yaitu:

- Kekuatan Toko Persatuan

Indikator kekuatan Toko Persatuan antara lain:

a) Imej toko

Toko Persatuan dikenal oleh masyarakat sebagai toko pramuka dan seragam sekolah yang memberikan pelayanan terbaik. Imej atau citra toko itulah menjadi kekuatan Toko Persatuan.

b) Lokasi toko

Lokasi Toko Persatuan yang terletak di pusat kota dan berada di kawasan Yudonegaran, kawasan sentra penjualan alat pramuka dan seragam sekolah di Yogyakarta merupakan kekuatan yang dimiliki Toko Persatuan.

c) Variasi produk

Toko Persatuan memiliki jenis variasi produk yang beragam dengan lebih dari 300 jenis macam barang dagangan merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Toko Persatuan.

d) Akumulasi modal

Salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Toko Persatuan adalah akumulasi modal yang cukup besar.

e) Pelayanan pelanggan

Pelayanan yang ramah, adanya layanan purna jual, dan layanan antar barang merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Toko Persatuan.

f) Kesejahteraan Karyawan

Kekuatan lain yang dimiliki oleh Toko Persatuan yaitu tingkat kesejahteraan karyawan yang tinggi.

g) Loyalitas karyawan

Toko Persatuan jarang melakukan pergantian karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan loyal dan betah bekerja di Toko Persatuan. Loyalitas karyawan merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Toko Persatuan.

- Kelemahan Toko Persatuan

Indikator kelemahan Toko Persatuan antara lain:

a) Kualitas sumber daya manusia

Karyawan Toko Persatuan yang rata-rata berpendidikan rendah, setaraf SMP merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki Toko Persatuan.

b) Campur tangan pemilik

Tingginya campur tangan pemilik merupakan salah satu kelemahan Toko Persatuan.

c) Kurangnya promosi

Toko Persatuan kurang aktif melakukan promosi. Selama ini promosi hanya berasal dari mulut ke mulut. Hal ini merupakan salah satu kelemahan dari Toko Persatuan.

d) Manajemen toko

Administrasi dan pembukuan yang kurang diperhatikan dan tidak tercatat merupakan salah satu kelemahan Toko Persatuan.

e) Penyediaan produk baru

Lambatnya proses penyediaan produk baru yang dibutuhkan konsumen merupakan salah satu indikator kelemahan yang dimiliki Toko Persatuan.

Indikator variabel lingkungan eksternal yaitu:

- Peluang bisnis Toko Persatuan

Indikator peluang bisnis Toko Persatuan antara lain:

a) Pertumbuhan penduduk

Pada negara sedang berkembang seperti di Indonesia pertumbuhan penduduk yang tinggi berarti secara ekonomis merupakan membesarnya pasar barang dan jasa. Hal ini merupakan salah satu peluang bisnis yang dimiliki oleh Toko Persatuan.

b) Loyalitas konsumen

Loyalitas konsumen yang tinggi terhadap Toko Persatuan merupakan salah satu indikator peluang bisnis yang dimiliki oleh Toko Persatuan.

c) Kebijakan pemerintah

Peran pemerintah melalui kebijakan-kebijakannya, salah satunya seperti yang tertuang dalam SK no 100/C/kep/D/1991 tentang kewajiban

penggunaan seragam sekolah merupakan peluang bisnis bagi Toko Persatuan.

d) Perubahan pola pikir konsumen

Perubahan pola pikir dan gaya hidup konsumen yang cenderung menyukai sesuatu yang serba praktis merupakan salah satu peluang bisnis bagi Toko Persatuan.

e) Aliansi dengan pemasok

Kemampuan Toko Persatuan untuk selalu membangun hubungan baik dengan pemasok merupakan peluang bisnis bagi Toko Persatuan.

- Ancaman bisnis Toko Persatuan

Indikator ancaman bisnis Toko Persatuan yaitu:

a) Intensitas persaingan

Semakin banyaknya pelaku bisnis yang memasuki bisnis pramuka dan seragam sekolah merupakan ancaman bisnis bagi Toko Persatuan.

b) Penurunan daya beli

Penurunan daya beli masyarakat salah satunya terjadi akibat naiknya TDL dan naiknya harga BBM. Penurunan daya beli adalah salah satu ancaman bisnis bagi Toko Persatuan.

c) Stabilitas politik

Pergantian rezim setiap 5 tahun sekali di Indonesia menyebabkan bergantinya aktor politik yang berarti berubahnya kebijaksanaan. Hal ini merupakan ancaman bisnis bagi Toko Persatuan.

d) Imej kurang modern

Imej Toko Persatuan yang kurang modern bagi usia muda dan masyarakat golongan menengah keatas merupakan ancaman bagi Toko Persatuan.

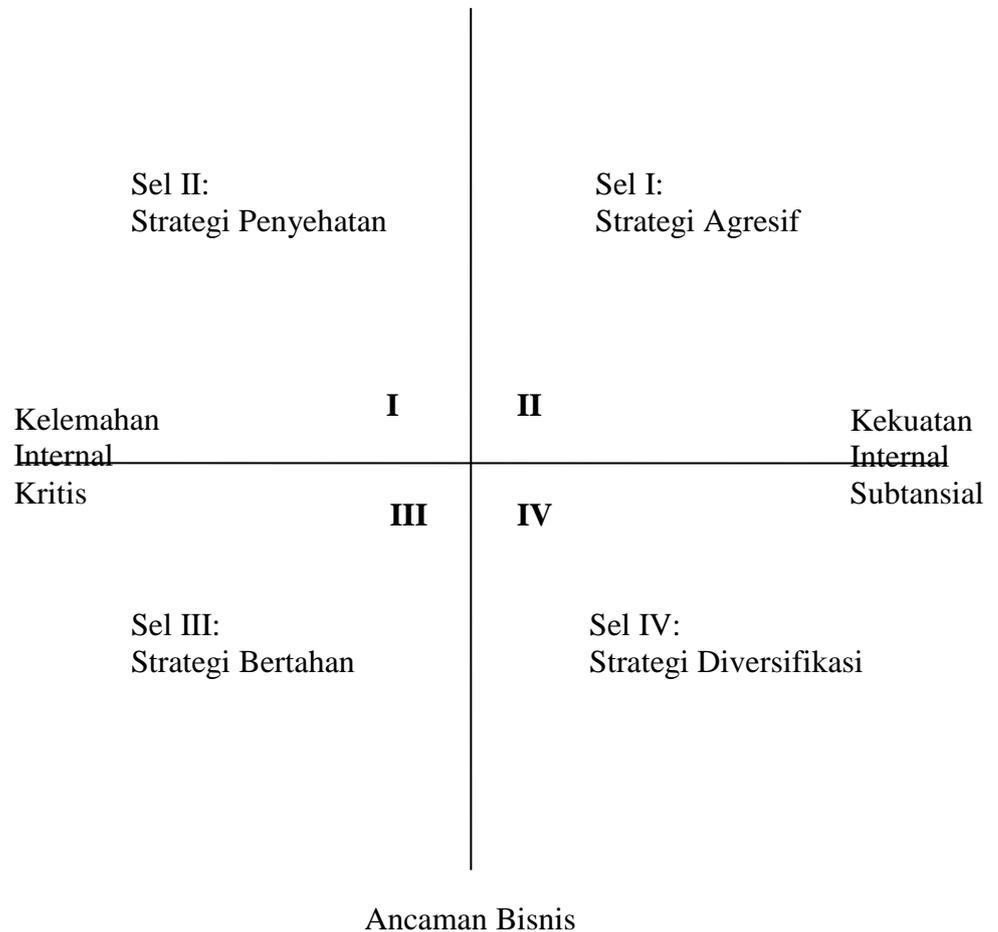
2) Manajemen Toko Persatuan bersama penulis memberikan bobot pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Pemberian bobot lebih banyak berkaitan dengan perbandingan besar kecilnya peran antar indikator.

3) Manajemen Toko Persatuan bersama penulis memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan, khususnya untuk satu periode penyusunan rencana strategis.

- 4) Manajemen Toko Persatuan bersama penulis menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing indikator ditemukan, nilai tertimbang tersebut dijumlahkan.
- 5) Manajemen Toko Persatuan bersama penulis menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang disyogikan dilaksanakan berdasar posisi yang dimiliki tersebut. Untuk keperluan itu dihitung terlebih dahulu selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan serta sekaligus selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman bisnis.

Jika selisih kedua nilai tersebut positif, maka posisi Toko Persatuan berada di kuadran I maka Toko Persatuan disarankan menggunakan strategi pertumbuhan. Jika nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih kecil dari pada kelemahan Toko Persatuan, maka posisi perusahaan berada di kuadran II dan oleh karena itu manajemen Toko Persatuan disarankan menggunakan strategi stabilisasi. Jika selisih kedua nilai tersebut negatif, maka posisi perusahaan berada di kuadran III dan oleh karena itu Toko Persatuan diharapkan memilih strategi penyelamatan. Jika nilai tertimbang peluang lebih kecil dari pada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada kelemahan Toko Persatuan, maka posisi perusahaan berada di kuadran IV dan perusahaan disyogikan mengimplementasikan strategi diversifikasi. Secara visual dapat dilihat dalam gambar 3.1 berikut ini:

Gambar 3.1  
 Analisis Diagram SWOT  
 Peluang Bisnis



Sumber: Muhammad (2008), Hal 38

Setelah dilakukan analisis sesuai dengan langkah-langkah diatas, maka akan diketahui pada kuadran mana posisi Toko Persatuan berada. Langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan dan menyusun strategi yang tepat untuk Toko Persatuan dengan didukung oleh data-data yang akurat.

Alternatif strategi yang dapat dipilih oleh Toko Persatuan untuk masing-masing kuadran adalah sebagai berikut:

a) Kuadran I

Apabila Toko Persatuan berada di kuadran I diseyogyakan menerapkan strategi pertumbuhan. Strategi tersebut antara lain:

- Pengembangan pasar

- Penetrasi pasar
- Pengembangan produk
- Integrasi ke depan
- Integrasi ke belakang
- Integrasi horisontal
- Diversifikasi konsentrik

b) Kuadran II

Apabila Toko Persatuan berada pada kuadran II diharapkan menggunakan strategi stabilisasi, maka alternatif strategi yang diterapkan antara lain:

- Mempertahankan pasar yang telah dikuasai
- Pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah
- Divestasi
- Likuidasi

c) Kuadran III

Apabila Toko Persatuan berada pada kuadran III disarankan menggunakan strategi penyelamatan (*survival strategy*) atau strategi bertahan (*defensive strategy*), maka alternatif strategi yang diterapkan diantaranya adalah:

- Efisiensi melalui pengurangan usaha (*retrenchment*)
- Diversifikasi
- Divestasi
- Likuidasi

d) Kuadran IV

Apabila Toko Persatuan berada di kuadran IV disyorkan menggunakan strategi diversifikasi konsentrik maupun diversifikasi konglomerasi, maka strategi yang diterapkan antara lain:

- Memasuki pasar baru dengan produk lama maupun baru
- Meninggalkan pasar lama

### 3.5 KERANGKA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Toko Persatuan Yogyakarta. Latar belakang dari penelitian ini adalah (1) pasar yang semakin berkembang, (2) perkembangan pedagang eceran di Indonesia, dan (3) perkembangan bisnis toko pramuka dan seragam sekolah yang semakin menjanjikan. Isu dan permasalahan dari penelitian ini

adalah (1) semakin tingginya intensitas persaingan antar antar pebisnis toko pramuka dan seragam sekolah, (2) semakin banyaknya pemain bisnis toko pramuka dan seragam sekolah, dan (3) semakin mengecilnya pembagian porsi pasar untuk Toko Persatuan.

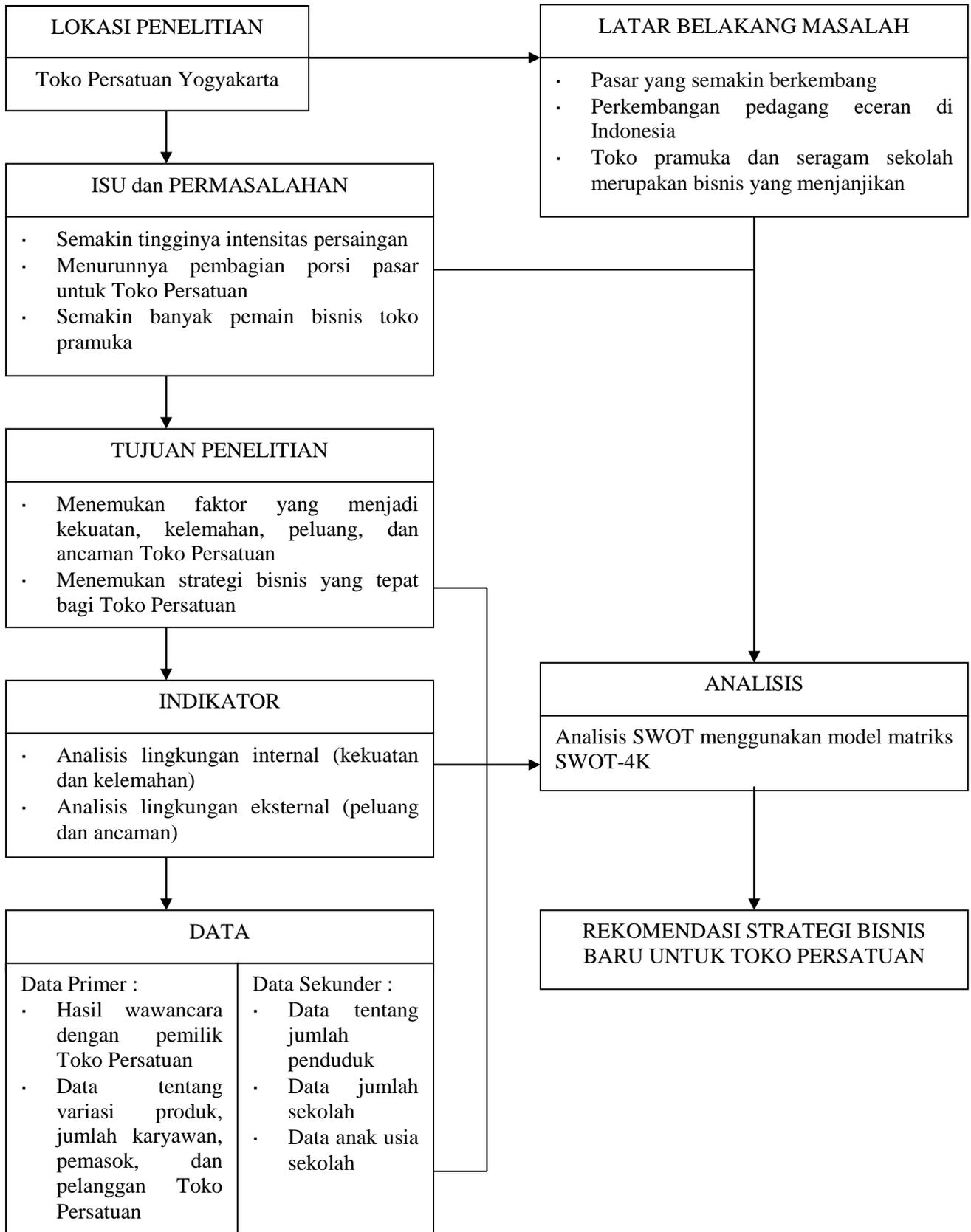
Tujuan dari penelitian ini adalah (1) menemukan faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari Toko Persatuan, dan (2) menemukan strategi bisnis yang tepat bagi Toko Persatuan. Indikator dari penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal Toko Persatuan. Data-data yang didapat dari penelitian di Toko Persatuan atau yang disebut dengan data primer antara lain, hasil wawancara dengan Ibu siti Qomariyah pemilik Toko Persatuan dan data tentang variasi dan jenis produk, karyawan, pemasok, dan pelanggan tetap Toko Persatuan. Sedangkan data-data pendukung yang berasal dari pihak luar atau data sekunder antara lain data tentang jumlah penduduk, data jumlah sekolah, dan data anak usia sekolah.

Tujuan penelitian, indikator, dan data yang diperoleh dari penelitian ini selanjutnya akan dianalisis dengan analisis SWOT menggunakan model matriks SWOT-4K. Hasil analisis matriks SWOT-4K tersebut akan diketahui di posisi mana Toko Persatuan berada saat ini. Setelah itu, akan direkomendasikan strategi bisnis yang tepat untuk Toko Persatuan.

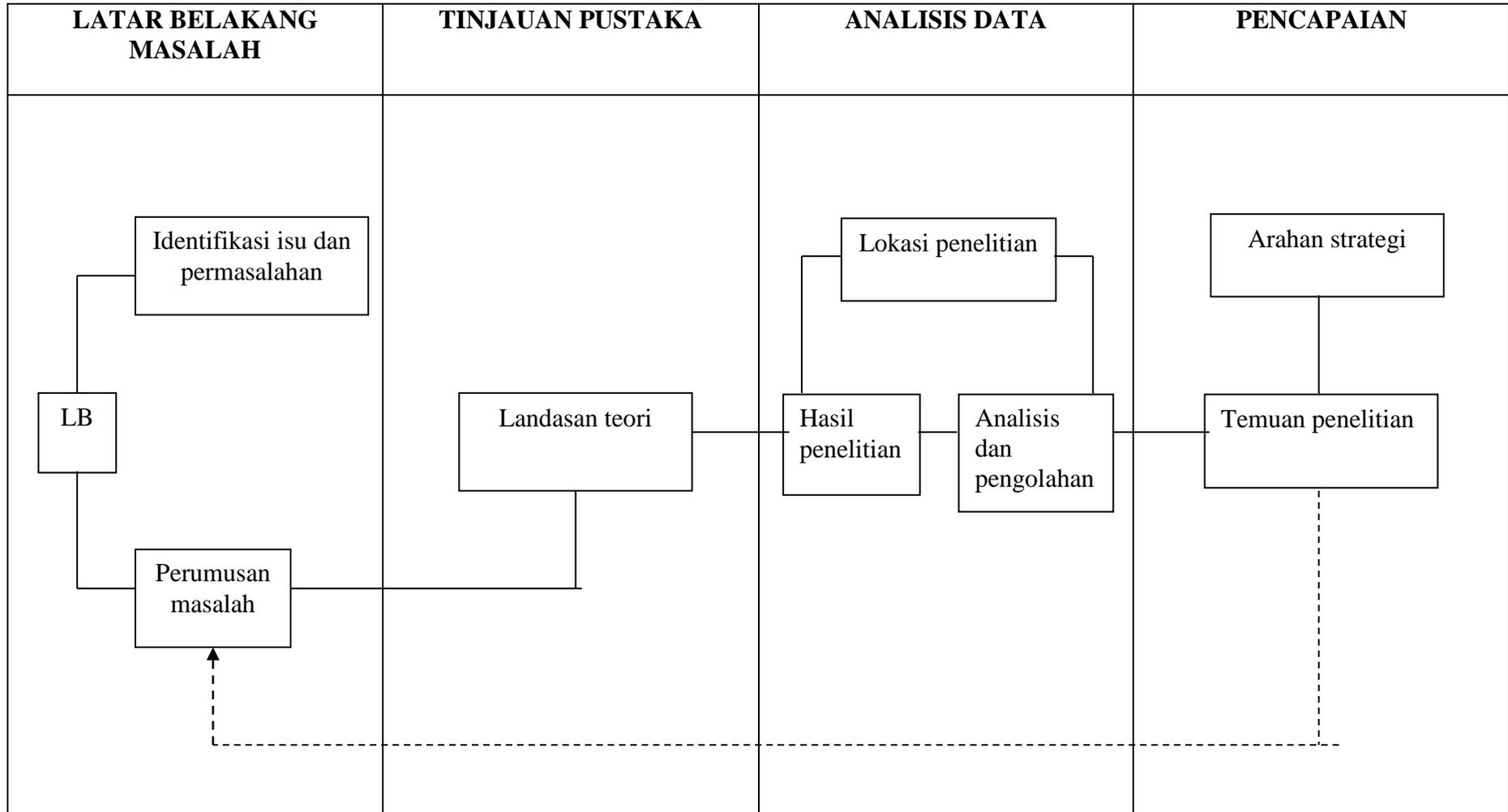
Secara visual kerangka alur pikir dan proses penelitian terlihat dalam gambar 3.2 dan gambar 3.3 berikut ini:

Gambar 3.2

Kerangka Alur Pikir dan Proses Penelitian



Gambar 3.3  
Kerangka Proses Penelitian



## **BAB IV**

### **HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah Toko Persatuan. Toko Persatuan merupakan perusahaan kecil bergerak dibidang usaha perdagangan eceran yang terletak di Jl. Ibu Ruswo No. 60 Yudonegaran Yogyakarta. Toko ini didirikan oleh Alm. Bapak M. Anwan Bawean pada tahun 1975 (hasil wawancara dengan pemilik toko). Toko Persatuan telah mempunyai ijin perusahaan yang lengkap, diantaranya adalah Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) dengan nomor 147/12-05/PK/XI/1989 tanggal 18 November 1989, Ijin Gangguan (HO) dengan nomor 503/04-GM/2006, dan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dengan nomor 04.191.934.1.541. Sebagian besar barang yang diperdagang di Toko Persatuan berupa seragam sekolah dan perlengkapan pramuka. Selain itu, Toko Persatuan juga menyediakan kopiah atau peci dan perlengkapan ibadah, bendera, umbul-umbul, dan lain-lain. Setelah meninggalnya Bapak M Anwan Bawean pada awal tahun 2007, Toko Persatuan dikelola oleh istrinya Ibu Siti Qomariyah Anwan, dengan dibantu oleh tiga orang pekerja tetap.

Toko Persatuan berkembang cukup baik dari tahun ke tahun. Perkembangan tersebut dicerminkan oleh bertambahnya pelanggan baru, semakin loyalnya pelanggan lama, serta semakin baiknya jaringan dengan pemasok. Hal tersebut tidak lepas dari pengelolaannya yang cukup profesional. Keadaan ini membuat banyak bank tertarik untuk menawarkan kerja sama pembiayaan. Tercatat ada dua bank yang menjalin kerja sama, yaitu Danamon Simpan Pinjam dan BMT Artha Sejahtera. Kerja sama tersebut sangatlah membantu Toko Persatuan dalam hal penambahan modal bisnisnya.

Toko Persatuan berlokasi di jalan Ibu Ruswo Yudonegaran Yogyakarta. Lokasi ini sangat strategis, karena terletak di pusat kota yang dekat dengan banyak sekolah dan perkantoran. Sehingga sangat potensial untuk perkembangan bisnis dagang seragam sekolah dan perlengkapan pramuka. Pada mulanya di kawasan Yudonegaran hanya terdapat sebuah toko pramuka yaitu Toko Sampurna yang didirikan oleh Alm. Bapak

Talhah Haddan pada tahun 1950an. Toko inilah yang merupakan cikal bakal berdirinya toko pramuka di Yogyakarta. Kemudian pada tahun 1975 putra pertama Alm. Bapak Talhah Haddan yaitu Alm. Bapak M Anwan Bawean mendirikan Toko Persatuan. Melihat kesuksesan Toko Persatuan, adik-adik Bapak alm. M Anwan Bawean kemudian ikut mendirikan toko pramuka di kawasan tersebut. Diantaranya adalah Ibu Qumil Nur Laela (putri kelima Bapak Talhah Haddan) yang mendirikan Toko Berdikari, Bapak Zaenal Arifin SE,MM (putra keenam Bapak Talhah Haddan) yang mendirikan Toko Paramount, Ibu Ana Nadiroh Zulkifli SE (putri kedelapan Bapak Talhah Haddan) yang mendirikan Toko Aneka Jaya, dan Ibu Ulfa Fitriyana (cucu Bapak Talhah Haddan) yang mendirikan Toko Afira. Oleh karena itu, bisnis ini merupakan bisnis turun-temurun, bisa juga dikatakan bisnis keluarga. Hampir semua yang berkecimpung dalam bisnis ini adalah satu darah atau satu keturunan.

Seiring berjalannya waktu, bisnis ini dilirik oleh banyak orang. Awalnya hanya bisnis keluarga, sekarang sudah banyak orang yang mulai ikut berkecimpung. Sehingga membuat intensitas persaingannya semakin tinggi. Keadaan tersebut membuat pengelola Toko Persatuan dituntut untuk mampu membuat strategi baru agar bisnisnya tetap berkembang.

## **4.2 HASIL PENELITIAN**

Hasil yang diperoleh selama melakukan penelitian di Toko Persatuan antara lain, variasi dan jenis produk, daftar karyawan, daftar pemasok, daftar pesaing dan daftar pelanggan tetap atau jaringan.

Di Toko Persatuan terdapat 8 macam variasi barang atau produk, yaitu:

1. Perlengkapan pramuka yang memiliki 8 jenis barang dengan 92 macam barang.
2. Perlengkapan sekolah yang memiliki 6 jenis barang dengan 30 macam barang.
3. Perlengkapan kantor yang memiliki 4 jenis barang dengan 32 macam barang.
4. Seragam Sekolah yang memiliki 6 jenis barang dengan 113 macam barang.
5. Prasarana sekolah dan kantor yang memiliki 3 jenis barang dengan 15 macam barang.
6. Perlengkapan ibadah yang memiliki 5 jenis barang dengan 24 macam barang.
7. Bendera yang memiliki 3 jenis barang dengan 45 macam barang.

8. Produk lain-lain yang memiliki 6 jenis barang dengan 35 macam barang.

Macam dan jenis barang untuk variasi produk perlengkapan pramuka di Toko Persatuan dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1

Tabel Variasi Barang Perlengkapan Pramuka

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	BADGE PRAMUKA	Badge Mangkubumi bordir Badge Mangkubumi Neci Badge Mangkubumi Sablon Lokasi Yogyakarta Bordir Lokasi Yogyakarta Neci Pandu Dunia Bordir Pandu Dunia neci Tanda Krah Putri Bordir Tanda Krah Putri Neci	Tanda Pelantikan Bordir Tanda Pelantikan Neci Tanda Regu Siaga Tanda Regu Penggalang Tanda Regu Penegak Manggar I, II, dan III Tanda Pimpinan Regu I, II,III Tanda Kecakapan Khusus Bantara
2	TANDA PRAMUKA	Ring Hasduk Siaga Ring Hasduk Penggalang Ring Hasduk Penegak Ring Hasduk Pembina Tanda Topi Putra Siaga	Tanda Topi PI Siaga Tanda Topi PA Penggalang Tanda Topi PI Penggalang Tanda Topi Putra Penegak Tanda Topi Pembina
3	TOPI PRAMUKA	Topi Siaga Putri Topi Penggalang Putri Topi Penegak Putri Topi Baret Siaga	Topi Baret Penegak Topi Lapangan Pembina Peci Pembina Putri Peci Pembina Putra
4	HASDUK PRAMUKA	Hasduk Putra Siaga Hasduk Putri Siaga Hasduk Putra Penggalang Hasduk Putri Penggalang	Hasduk Putra Penegak Hasduk Putri Penegak Hasduk Putra Pembina Hasduk Putri Pembina
5	ALAT-ALAT PRAMUKA	Tongkat Pramuka 160cm Tongkat Pramuka 200cm Tongkat Pramuka 250cm Tali 10m Lawe Tali 5m Lawe Tali 15m Lawe Tali 20m Lawe Tali Peluit Kecil Tali Peluit Besar	Tali 10m Marlon Muda Tali 5m Marlon Muda Tali 10m Marlon Tali 5m Marlon Kompas Bidik Tongkat Sempore Bambu Tongkat Sempore Kayu Peluit Morse Peluit Acme
6	BUKU PRAMUKA	Buku Saku Buku SKU Buku SKK Buku Lagu Pramuka	Buku Pedoman Pembina Buku Agenda Pramuka Buku Memo Pramuka
7	ALAT KEMAH	Kompor Parafin Parafin Lampu Badai Senter	Lilin Jas Hujan Kotak P3K Tampah Pramuka

8	BENDERA PRAMUKA	Bendera Gudep Bendera Pandu Dunia Bendera Regu Siaga Bendera Regu Penggalang	Bendera Regu Penegak Bendera Sempore Bendera Morse
---	-----------------	---	--

Sumber: Data primer (2010)

Macam dan jenis barang perlengkapan sekolah di Toko Persatuan dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2

Tabel Variasi Barang Perlengkapan Sekolah

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	PERLENGKAPAN UPACARA	Peci Upacara Putri Peci Upacara Putra Scraf Upacara	Kaos Tangan K,T, dan B Kaos Tangan Tonti Kaos Kaki SD, SMP, SMA
2	TOPI SEKOLAH	Topi SD Topi SMP Topi SMA	
3	DASI SEKOLAH	Dasi SD Dasi SMP Dasi SMA	Dasi Hitam Dasi Merah Dasi Kupu-Kupu
4	BADGE SEKOLAH	Bed SD bordir,neci,sablon Bed SMP bordir,neci,sablon Bed SMA bordir,neci,sablon	Bed Pelajar Kota Yogya Bed Merah Putih Bordir
5	KERUDUNG SEKOLAH	Kerudung SD Putih Kerudung SD Coklat Kerudung SD HW	Kerudung Putih Segi Empat Kerudung Coklat Segi Empat Kerudung HW Segi Empat
6	IKAT PINGGANG	Ikat Pinggang SD Ikat Pinggang SMP	Ikat Pinggang Tutwuri Ikat Pinggang HW

Sumber: Data primer (2010)

Tabel 4.3 berikut ini menyajikan secara lengkap macam dan jenis barang perlengkapan kantor di Toko Persatuan.

Tabel 4.3

Tabel Variasi Barang Perlengkapan Kantor

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	BADGE BORDIR	Bed Pemkot Yogyakarta Bed Pemkab Bantul Bed Pemkab Sleman Bed Pemkab Gunung Kidul Bed Pemkab Kulon Progo Bed Pemprop DIY	Bed Dep. Agama Bed Dep. Perhubungan Bed Depdagri Bed Pol PP Bed Limnas Bed Korpri
2	LENCANA	Pin Merah Putih Pin Jogja Bersih Pin Darma Wanita Pin PKK	Pin MPG Pin Garuda Pin Korpri

3	TOPI	Topi Pemkot Yogyakarta Topi Pemkab Bantul Topi Pemkab Sleman Topi Pemkab Kulon Progo Topi Pemkab Gunung Kidul	Topi Pemprop DIY Topi Korpri Topi Linmas Topi Tutwuri Topi gerak jalan
4	IKAT PINGGANG	Ikatan Pinggang Korpri Ikatan Pinggang Linmas	Ikatan Pinggang Polos

Sumber: Data Primer (2010)

Tabel 4.4 berikut ini menyajikan daftar macam dan jenis barang seragam sekolah di Toko Persatuan.

Tabel 4.4  
Tabel Variasi Barang Seragam Sekolah

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	SERAGAM SD (PUTIH-MERAH)	Hem Pendek Ero Hem Pendek Tetron Hem Pendek Osfot Rok Lipit Pendek Master Rok Lipit Pendek Famatek Rok Lipit Pendek Nagata Celana Pendek Master Celana Pendek Famatek Celana Pendek Nagata	Kemeja Ero Kemeja Tetron Kemeja Osfot Rok Lipit Pjg Master Rok Lipit Pjg Famatek Rok Lipit Pjg Nagata Celana Pjg Master Celana Pjg Famatek Celana Pjg Nagata
2	SERAGAM SMP (PUTIH-BIRU)	Hem Pendek Ero Hem Pendek Tetron Hem Pendek Osfot Rok Span F2 Pdk Master Rok Span F2 Pdk Famatek Rok Span F2 Pdk Nagata Celana Pendek Master Celana Pendek Famatek Celana Pendek Nagata	Kemeja Ero Kemeja Tetron Kemeja Osfot Rok Span F2 Pjg Master Rok Span F2 Pjg Famatek Rok Span F2 Pjg Nagata Celana Pjg Master Celana Pjg Famatek Celana Pjg Nagata
3	SERAGAM SMA (PUTIH-ABU-ABU)	Hem Pendek Ero Hem Pendek Tetron Hem Pendek Osfot Rok Span F1 Pdk Master Rok Span F1 Pdk Famatek Rok Span F1 Pdk Nagata	Kemeja Ero Kemeja Tetron Kemeja Osfot Rok Span F1 Pjg Master Rok Span F1 Pjg Famatek Rok Span F1 Pjg Nagata Celana Pjg Master Celana Pjg Famatek Celana Pjg Nagata
4	SERAGAM PRAMUKA	Hem Pendek Ero Hem Pendek Tetron Hem Pendek Osfot Rok Lipit Pendek Master Rok Lipit Pendek Famatek Rok Lipit Pendek Nagata	Kemeja Ero Kemeja Tetron Kemeja Osfot Rok Lipit Pjg Master Rok Lipit Pjg Famatek Rok Lipit Pjg Nagata

		Rok Span Tutup Pdk Master Rok Span Tutup Pdk Fmtx Rok Span Tutup Pdk Nagata Rok Span F1 Pdk Master Rok Span F1 Pdk Famatek Rok Span F1 Pdk Nagata Celana Pendek Master Celana Pendek Famatek Celana Pendek Nagata	Rok Span Tutup Pjg Master Rok Span Tutup Pjg Famatek Rok Span Tutup Pjg Nagata Rok Span F1 Pjg Master Rok Span F1 Pjg Famatek Rok Span F1 Pjg Nagata Celana Pjg Master Celana Pjg Famatek Celana Pjg Nagata
5	SERAGAM UPACARA (PUTIH-PUTIH)	Hem Pendek Ero Hem Pendek Tetron Hem Pendek Osfot Rok Lipit Pendek Master Rok Lipit Pendek Famatek Rok Lipit Pendek Nagata Rok Span F2 Pdk Master Rok Span F2 Pdk Famatek Rok Span F2 Pdk Nagata Rok Span F1 Pdk Master Rok Span F1 Pdk Famatek Rok Span F1 Pdk Nagata Celana Pendek Master Celana Pendek Famatek Celana Pendek Nagata	Kemeja Ero Kemeja Tetron Kemeja Osfot Rok Lipit Pjg Master Rok Lipit Pjg Famatek Rok Lipit Pjg Nagata Rok Span F2 Pjg Master Rok Span F2 Pjg Famatek Rok Span F2 Pjg Nagata Rok Span F1 Pjg Master Rok Span F1 Pjg Famatek Rok Span F1 Pjg Nagata Celana Pjg Master Celana Pjg Famatek Celana Pjg Nagata
6	SERAGAM HW	Kemeja Nagata	Celana Pjg Nagata

Sumber: Data Primer (2010)

Macam dan jenis barang prasarana sekolah dan kantor di Toko Persatuan disajikan secara lengkap di tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5

Tabel Variasi Barang Prasarana Sekolah dan Kantor

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	GAMBAR KEPALA NEGARA	Pigura Uk 25x35 Pigura Uk 35x50	Pigura Uk 50x65 Pigura Uk 60x80
2	LAMBANG GARUDA	Garuda Triplek Garuda Kayu K, T, dan B Garuda Kuningan K,T, dan B	
3	JAGRAK DAN TIANG	Jagrak Kaki 4 Jagrak Kaki 3 Jagrak Rana Isi 3 Jagrak Rana Isi 4	Tiang Kayu 2m K Tiang Kayu 2m B Tiang Kayu 2,5m K Tiang Vandel

Sumber: Data primer (2010)

Tabel 4.6 berikut ini menyajikan macam dan jenis barang perlengkapan ibadah di Toko Persatuan.

Tabel 4.6

Tabel Variasi Barang Perlengkapan Ibadah

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	PECI	Peci Hitam Polos Peci Karisma Peci Bordir Peci Songket Peci Karet/Soga Peci Rajut Peci Smog	Peci Susun Peci India Peci Spon TK Kethu Bulat Udje Kethu Rajut Kerpus
2	MUKENA	Mukena Terusan Bordir Mukena Pisah Bordir Mukena Anak	
3	SAJADAH	Sajadah Tenun Sajadah Bludru Sajadah Muka	
4	BAJU KOKO	Koko Dewasa Koko Anak	
5	SARUNG	Sarung Tenun Sarung Samarinda Sarung Anak	

Sumber: Data primer (2010)

Macam dan jenis barang bendera di Toko Persatuan disajikan secara lengkap dalam tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7

Tabel Variasi Barang Bendera

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	BENDERA RI	B 60X90 Satin B 60X90 Kain B 80x120 Satin B 80x120 Kain B 90x135 Satin B 90x135 Kain B 100x150 JP B 100x150 Duyung Bendera Mobil Bendera Kaca Bendera Plastik	B 120x180 JP B 120x180 Duyung B 150x225 JP B 150x225 Duyung B 180x270 JP B 180x270 Duyung B 200x300 JP B 200x300 Duyung Bendera Kipas K,T, dan B Bendera Plisket K,T, dan B
2	BENDERA KANTOR	B OSIS SMP B OSIS SMA B TUTWURI B KORPRI Bordir B Pemkot YK Bordir B Pemkab Bantul Bordir B Pemkab Sleman Bordir	B Pemkab GK Bordir B Pemkab KP Bordir B Pemprop DIY Bordir B Dinas Bordir B Start B Latihan Upacara

3	BENDERA ORMAS	B NU B Muslimat B Fatayat B Anshor B IPNU B Maarif	B Muhammadiyah B NA B Aisyiyah B PM B Partai
---	---------------	---	--

Sumber: Data primer (2010)

Tabel 4.8 dibawah ini menyajikan macam dan jenis barang lain-lain yang belum tercantum dalam tujuh variasi barang yang dimiliki oleh Toko Persatuan.

Tabel 4.8

Tabel Variasi Barang Lain-lain

NO	JENIS BARANG	NAMA BARANG	
1	UMBUL-UMBUL	Umbul-Umbul Zigzag Satin Umbul-Umbul Zigzag Kain	Umbul-Umbul 5m Umbul-Umbul Layur
2	PERLENGKAPAN KEMATIAN	Payung Jenazah Kain Payung Jenazah Kertas	Lurup Jenazah 3mx1,5m lurup Jenazah 3mx2m
3	AKSESORIS	Stiker Kraton Pin Kraton Pigura Kraton Topi Kraton Bordir Kraton	Mur Kraton Kuningan Mur Kraton Kuningan Cor Stiker Pewayangan Stiker Garuda Stiker Merah Putih
4	TALI	Tali Nilon Tali Plastik 4mm,5mm,6mm Tali Marlon 4mm.5mm,6mm	Tali Kenur Tali Dragbar 8mm
5	ALAT OLAHRAGA DAN MUSIK	Catur Holahop Stik Drumband	Rekorder Bola Kasti Pemukul Kasti
6	PERLENGKAPAN SATPAM	Badge Satpam Pin Satpam Kopel Satpam	Seragam Satpam Sabuk Satpam Peluit Satpam
7	PERLENGKAPAN PKS	Seragam PKS Topi PKS Lambang PKS	Serempang PKS Manset Sabuk PKS

Sumber: Data primer (2010)

Hasil penelitian selanjutnya yaitu data karyawan di Toko Persatuan. Karyawan di Toko Persatuan berjumlah 13 orang dengan 1 orang cucu yang memegang keuangan toko, 2 orang karyawan tetap yang bertugas sebagai penjaga toko dan pramuniaga, dan 10 orang pegawai lepas. Daftar karyawan Toko Persatuan terlihat dalam tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9

Tabel Daftar Karyawan Toko Persatuan

NO	NAMA	TUGAS	PENDIDIKAN	STATUS
1	Suwarno	Jaga Toko	SMP	Tetap
2	Sumirin	Jaga Toko	SMP	Tetap
3	Yanti	Jahit	SMA	Lepas
4	Siti	Jahit	SMA	Lepas
5	Ayu	Jahit	SMK	Lepas
6	Mulyono	Bordir	SMA	Lepas
7	Muklis	Bordir	SMA	Lepas
8	Asep	Bordir	SMA	Lepas
9	Oni	Bordir	SMA	Lepas
10	Hamid	Konveksi	SMK	Lepas
11	Kuwadi	Topi	SMA	Lepas
12	Nadir	Topi	SMP	Lepas

Sumber: Data primer (2010)

Hasil penelitian berikutnya yaitu daftar pemasok di Toko Persatuan. Toko Persatuan mempunyai banyak pemasok yang loyal, tercatat ada 55 pemasok tetap yang selalu mengantar barang dagangan setiap bulannya. Selain pemasok tetap, masih ada lagi banyak pemasok yang tidak selalu datang tiap bulan. Pemasok ini biasanya disebut pemasok musiman karena hanya datang pada musim-musim tertentu, misal musim 17 Agustusan. Tabel 4.10 berikut adalah tabel daftar pemasok tetap Toko Persatuan.

Tabel 4.10

Tabel Daftar Pemasok Tetap Toko Persatuan

NO	NAMA	BARANG	ALAMAT
1	SIGMA	Alat Pramuka	Boyolali
2	BARATA	Alat Pramuka	Klaten
3	RAHMA	Alat Pramuka	Boyolali
4	Hariyadi	Alat Pramuka	Boyolali
5	KURNIA	Alat Pramuka	Solo
6	Rohmansyah	Tongkat	Muntilan
7	Edi	Tongkat	Muntilan
8	Basuki	Tali	Klaten
9	Yusron	Tali	Klaten
10	Bagong	Tali	Klaten
11	Suhadi	Patok	Bantul
12	Sujiman	Patok	Sleman
13	Bu Tandio	Topi	Solo
14	Bu Widodo	Topi	Solo
15	Iwan	Topi	Yogya
16	Ujang	Topi	Yogya

17	H. Munir	Topi	Kebumen
18	RAPI	Seragam	Klaten
19	SANTOSO	Seragam	Klaten
20	STAR	Seragam	Solo
21	FAJAR	Seragam	Klaten
22	ARAFAH	Seragam	Bantul
23	SERAGAM KITA	Seragam	Yogya
24	CKB	Bordir	Yogya
25	CAHAYA	Bordir	Yogya
26	ARI	Bordir	Boyolali
27	SPIDER	Bordir	Magelang
28	PENANG JAYA	Peci	Gresik
29	MAKIN JAYA	Peci	Magelang
30	Irawati	Peci	Tasikmalaya
31	Umar	Peci	Semarang
32	Havi	Peci	Surabaya
33	Amri	Peci	Surabaya
34	Sofyan	Peci	Magelang
35	Istagri	Peci	Magelang
36	Priyanto	Kaos Tangan	Magelang
37	Rejeki	Kaos Tangan	Yogya
38	HANA	Kaos Kaki	Bandung
39	Arief	Kaos Kaki	Yogya
40	H Munif	Alat Olahraga	Yogya
41	Muslim	Stik Drum	Kebumen
42	Mulyono	Jagrak	Klaten
43	Kardi	Garuda	Solo
44	Jiman	Pigura	Purworejo
45	Agus	Pigura	Yogya
46	Suyadi	Pigura	Yogya
47	Kenik	Stiker	Yogya
48	Yanti	Stiker	Yogya
49	Slamet Basuki	Hobo	Yogya
50	Dewi	Alat Ibadah	Yogya
51	NOBEL	Dasi	Jepara
52	Agus	Dasi	Klaten
53	Dedi	Nama Fiber	Yogya
54	Edi	Lencana	Kudus
55	Sutanto	Alat Drumband	Sleman

Sumber: Data primer (2010)

Seiring dengan berkembang pesatnya bisnis Toko Persatuan tak lepas dari banyaknya pesaing yg berkecimpung di bisnis ini. Tercatat ada 21 pesaing Toko Persatuan di kota Yogyakarta. Daftar pesaing Toko Persatuan selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11  
Tabel Daftar Pesaing Toko Persatuan

NO	NAMA PESAING	ALAMAT
1	SAMPURNA	Jl. Ibu Ruswo 56 Yogya
2	AMIN	Jl. Ibu Ruswo 54 Yogya
3	PARAMOUNT 1	Jl. Ibu Ruswo 53 Yogya
4	KARTIKA PUTRA	Jl. Ibu Ruswo 52 Yogya
5	BERDIKARI	Jl. Ibu Ruswo 48 Yogya
6	ANEKA JAYA	Jl. Ibu Ruswo 40 Yogya
7	KARTINI	Jl. Ibu Ruswo 24 Yogya
8	AMIN PUTRA	Jl. Ibu Ruswo 27 Yogya
9	PARAMOUNT 2	Jl. Ibu Ruswo 39 Yogya
10	AFIRA	Jl. Ibu Ruswo 25 Yogya
11	KURNIA TIMUR	Jl. KHA Dahlan Yogya
12	KURNIA	Jl. KHA Dahlan Yogya
13	KARTIKA JAYA	Jl. KHA Dahlan Yogya
14	KARTIKA	Jl. KHA Dahlan Yogya
15	KURNIA PUTRA	Jl. KHA Dahlan Yogya
16	MANDIRI	Jl. Kusumanegara Yogya
17	EL RAIS	Jl. Kotagedhe Yogya
18	KEDAI PRAMUKA	Jl. Laksda Adisucipto
19	H. Nuwairi	Pasar Bringharjo Yogya
20	Hj. Naim	Pasar Bringharjo Yogya
21	Bu Heni	Pasar Bringharjo Yogya

Sumber: Data primer (2010)

Setelah 30 tahun berdiri tentunya telah memiliki banyak sekali pelanggan tetap. Tercatat sejak tahun 2007 Toko Persatuan memiliki 76 pelanggan tetap yang selalu memesan barang dan membeli barang di Toko Persatuan tiap tahunnya. Berikut adalah tabel daftar pelanggan tetap Toko Persatuan.

Tabel 4.12  
Tabel Daftar Pelanggan Tetap Tahun 2007-2010

NO.	NAMA	NO.	NAMA
1	SMA 1 NGEMPLAK	38	SD SEDAYU, BANTUL
2	SMP N 3 SLEMAN	39	SMA 11 YOGYAKARTA
3	RS. LUDIRA HUSADA TAMA	40	SMK 2 YOGYAKARTA
4	SMM YOGYAKARTA	41	PSBN
5	BP4 KOTA YOGYAKARTA	42	VIHARA MENDUT, MAGELANG
6	FPI YOGYAKARTA	43	BPD DIY
7	SMA ANGKASA	44	SMP 2 MOYUDAN
8	SD 1 BANTUL	45	SMP 3 DEPOK

9	PKK KOTA JAYAPURA	46	KEJAKSAAN NEGERI JOGJA
10	SMP N 3 KASIHAN BANTUL	47	PHBI ARGODADI
11	MTS N 2 YOGYAKARTA	48	BAKSO TELKOM
12	TK INDRIYASANA MAGUWOHARJO	49	SD SANG TIMUR
13	MTS MUH. WATES	50	SD PANGGANG
14	DISHUTBUN DIY	51	PN NEGERI YOGYAKARTA
15	DINAS PENDIDIKAN DIY	52	PAUD MAWAR GUNUNG KIDUL
16	SMA 1 PUNDONG	53	PAUD SALAK GUNUNG KIDUL
17	BATAN	54	PSS SLEMAN
18	PEMDA BANTUL	55	PSSI
19	SD I PETIR, PIYUNGAN, BANTUL	56	ANSOR SLEMAN
20	SMP PEMBANGUNAN POJONG, GUNUNG KIDUL	57	PENGAJIAN AL-MUTAQIEN JALAKAN
21	PMI DIY	58	SMP NASIONAL BANTUL
22	SMP MATARAM KASIHAN, BANTUL	59	SMA PATRIA
23	SMK 2 YOGYAKARTA	60	TK ABA SANGONAN, SIDOARJO
24	PENGAJIAN NURUSSALAM BANTUL	61	MA MA' ARIF NGLIPAR
25	SD PUJOKUSUMAN 2	62	PARTAI PPPI KAB BANTUL
26	CV. KAYU MANIS	63	PARTAI PDIP KAB BANTUL
27	DEPAG DIY	64	PAN KAB BANTUL
28	TK BHAYANGKARA BANTUL	65	AMK
29	SMA 1 IMOIRI	66	NGLERI KULON
30	SMK N 1 NGLIPAR	67	KECAMATAN DANUREJAN
31	SMP 1 KOKAP	68	PASKIBRA SORSEL
32	SMK TERUNAJAYA 1 GUNUNG KIDUL	69	SMP 2 GAMPING
33	SMP PIRI 2 YOGYAKARTA	70	TK ABA SENGONAN
34	SMP 3 PATUK	71	LP MA' ARIF DIY
35	PEMDA GUNUNG KIDUL	72	PEMDA DIY
36	PENGAJIAN NURUL UMAH BANTUL	73	DEPAG BANTUL
37	SMA 2 NGAGLIK	74	MUSLIMAT NU DIY
		75	PARTAI DEMOKRAT KAB BANTUL
		76	SUMBA TENGAH

Sumber: Data primer (2010)

## **4.3 ANALISIS SWOT-4K**

Hasil dari penelitian yang dilakukan di Toko Persatuan tersebut selanjutnya akan dianalisis menggunakan analisis SWOT-4K melalui langkah-langkah sebagai berikut:

### **4.3.1 Daftar Indikator Variabel Internal dan Eksternal**

Analisis SWOT-4K dimulai dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang dihadapi oleh Toko Persatuan. Daftar indikator dibuat oleh manajemen Toko Persatuan bersama penulis dengan mempertimbangkan variabel internal dan eksternal yang diperkirakan mempengaruhi masa depan Toko Persatuan selama lima tahun kedepan. Daftar indikator variabel internal dan eksternal Toko Persatuan yaitu:

#### *4.3.1.1 Kekuatan Toko Persatuan*

- 1) Imej toko
- 2) Lokasi toko
- 3) Variasi produk
- 4) Akumulasi modal
- 5) Pelayanan pelanggan
- 6) Kesejahteraan Karyawan
- 7) Loyalitas karyawan

#### *4.3.1.2 Kelemahan Toko Persatuan*

- 1) Kualitas sumber daya manusia
- 2) Campur tangan pemilik
- 3) Kurangnya promosi
- 4) Manajemen toko
- 5) Penyediaan produk baru

#### *4.3.1.3 Peluang Bisnis Toko Persatuan*

- 1) Pertumbuhan penduduk
- 2) Loyalitas konsumen
- 3) Kebijakan pemerintah
- 4) Perubahan pola pikir konsumen

- 5) Aliansi dengan pemasok

#### 4.3.1.4 Ancaman Bisnis Toko Persatuan

- 1) Intensitas persaingan
- 2) Penurunan daya beli
- 3) Stabilitas politik
- 4) Imej kurang modern

Daftar Indikator variabel internal Toko Persatuan dapat dilihat secara visual di tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13

Tabel Daftar Indikator Variabel Lingkungan Internal Toko Persatuan

<b>INDIKATOR</b>	<b>KOMPONEN</b>
KEKUATAN PERUSAHAAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imej toko</li> <li>2. Lokasi toko</li> <li>3. Variasi produk</li> <li>4. Akumulasi modal</li> <li>5. Pelayanan pelanggan</li> <li>6. Kesejahteraan karyawan</li> <li>7. Loyalitas karyawan</li> </ol>
KELEMAHAN PERUSAHAAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas SDM</li> <li>2. Campur tangan pemilik</li> <li>3. Kurangnya promosi</li> <li>4. Manajemen toko</li> <li>5. Penyediaan produk baru</li> </ol>

Daftar indikator variabel eksternal Toko Persatuan dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14

Tabel Daftar Indikator Variabel Lingkungan Eksternal Toko Persatuan

INDIKATOR	KOMPONEN
PELUANG BISNIS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan penduduk</li> <li>2. Loyalitas konsumen</li> <li>3. Kebijakan pemerintah</li> <li>4. Perubahan pola pikir konsumen</li> <li>5. Aliansi dengan pemasok</li> </ol>
ANCAMAN BISNIS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensitas persaingan</li> <li>2. Penurunan daya beli</li> <li>3. Stabilitas politik</li> <li>4. Imej kurang modern</li> </ol>

#### 4.3.2 Pemberian Bobot Setiap Indikator

Pemberian bobot pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertentu dengan indikator lainnya. Pemberian bobot lebih banyak berkaitan dengan perbandingan besar kecilnya peran antar indikator.

Bobot maksimum yang diberikan untuk setiap kategori, misalnya untuk kekuatan perusahaan saja, adalah 1 atau 100 persen. Bobot maksimum tersebut kemudian didistribusikan pada semua indikator dalam kategori tersebut sesuai dengan derajat pengaruh masing-masing indikator.

Berdasarkan pengamatan yang mendalam oleh manajemen dan penulis, sembilan indikator keunggulan Toko Persatuan ditetapkan memiliki bobot sebagai berikut: imej toko = 20%, lokasi toko = 15%, variasi produk = 20%, akumulasi modal = 15%, pelayanan pelanggan = 20%, kesejahteraan karyawan = 5%, loyalitas karyawan = 5%. Lima indikator kelemahan Toko Persatuan ditetapkan sebagai berikut: kualitas SDM = 10%, campur tangan pemilik = 20%, kurangnya promosi = 25%, manajemen toko = 25%, dan penyediaan produk baru = 20%.

Lima indikator peluang bisnis Toko Persatuan ditetapkan memiliki bobot sebagai berikut: pertumbuhan penduduk = 25%, loyalitas konsumen = 20%, kebijakan pemerintah = 25%, perubahan pola pikir konsumen = 15%, dan aliansi dengan pemasok = 15%.

Empat indikator ancaman bisnis Toko Persatuan ditetapkan memiliki bobot sebagai berikut: intensitas persaingan = 45%, penurunan daya beli = 20%, stabilitas politik = 20%, dan imej kurang modern = 15%.

Pemberian bobot pada masing-masing indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Toko Persatuan tertera dalam tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15

Tabel Bobot Indikator Variabel Internal dan Eksternal Toko Persatuan

<b>KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR</b>	<b>BOBOT</b>
<b>1. Kekuatan Perusahaan</b>	
a. Imej toko	20 %
b. Lokasi toko	15 %
c. Variasi produk	20 %
d. Akumulasi modal	15 %
e. Pelayanan pelanggan	20 %
f. Kesejahteraan karyawan	5 %
g. Loyalitas karyawan	5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>
<b>2. Kelemahan Perusahaan</b>	
a. Kualitas SDM	10 %
b. Campur tangan pemilik	20 %
c. Kurangnya promosi	25 %
d. Manajemen toko	25 %
e. Penyediaan produk baru	20 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

<b>3. Peluang Bisnis</b>	
a. Pertumbuhan penduduk	25 %
b. Loyalitas konsumen	20 %
c. Kebijakan pemerintah	25 %
d. Perubahan pola pikir konsumen	15 %
e. Aliansi dengan pemasok	15 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>
<b>4. Ancaman Bisnis</b>	
a. Intensitas persaingan	45 %
b. Penurunan daya beli	20 %
c. Stabilitas politik	20 %
d. Imej kurang modern	15 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

#### 4.3.3 Pemberian Nilai Terhadap Besar Kecilnya Sumbangan atau Hambatan

Langkah ketiga dalam analisis SWOT-4K adalah memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan, khususnya untuk satu periode penyusunan rencana strategis.

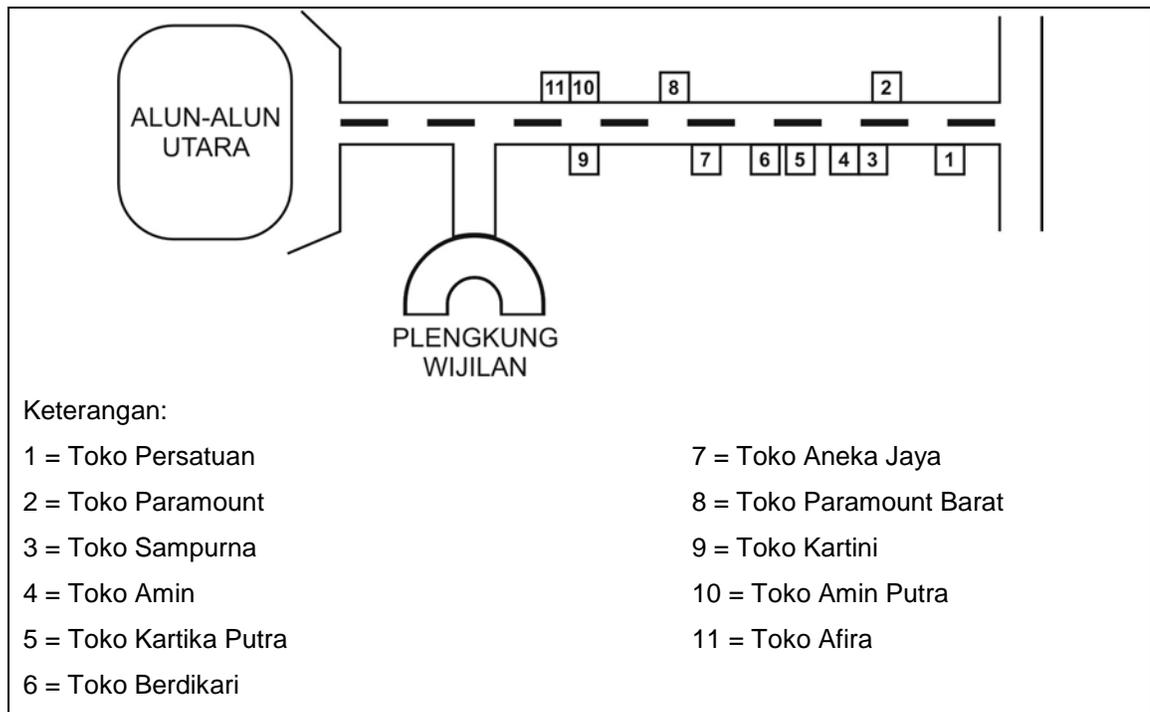
Manajemen dari semula perlu membedakan apakah pengaruh yang dimiliki oleh masing-masing kategori variabel bersifat positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan.

Penilaian pada masing-masing indikator biasanya dilakukan dengan memberikan skor sejak dari 1 sampai 5 untuk kategori variabel kekuatan perusahaan dan peluang bisnis, karena kedua kategori variabel tersebut memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penilaian diberikan skor negatif sejak dari -1 sampai -5 untuk kategori variabel kelemahan dan ancaman, karena kedua variabel tersebut memiliki hubungan negatif dengan pencapaian kinerja perusahaan.

Untuk menilai sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator internal pada Toko Persatuan, manajemen bersama penulis menggunakan pendekatan perbandingan dengan pesaing dan memutuskan menggunakan skor sejak dari 1 sampai 5. Pada pemberian nilai internal ini, Toko Persatuan akan dibandingkan dengan lima toko pesaing yang lokasinya berada paling dekat dengan Toko Persatuan yaitu Toko Paramount, Toko Sampurna, Toko Amin, Toko Kartika Putra, dan Toko Berdikari. Secara visual letak toko pramuka di Jalan Ibu Ruswo dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1

Peta Lokasi Penyebaran Toko Pramuka di Jalan Ibu Ruswo Yogyakarta



Sumber: Data primer (2010)

Manajemen bersama penulis memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator kekuatan Toko Persatuan sebagai berikut:

a. Imej toko

Imej atau citra sebuah toko adalah kepribadian sebuah toko yang menggambarkan apa yang dilihat dan dirasakan oleh konsumen (Sopiah dan Syihabudhin, 2005, hal 138). Toko Persatuan yang telah berdiri selama 35 tahun sejak awal berdirinya telah membangun citra sebagai toko dengan pelayanan (*customer service*) terbaik.

Dan sampai sekarang citra tersebut tetap dipertahankan dan selalu diperbaiki (hasil wawancara dengan pemilik toko). Berdasarkan hasil pengamatan penulis, Toko Persatuan memberikan pelayanan yang ramah, pelayanan yang cepat, penerimaan pesanan lewat telepon, pelayanan yang baik terhadap setiap pengaduan (*complain*), layanan purna jual berupa penukaran barang tanpa batas waktu, gratis penjahitan bed pada setiap pembelian seragam sekolah, gratis permak seragam sekolah, dan layanan antar barang gratis untuk pembelian pada jumlah tertentu. Pelayanan-pelayanan inilah yang tidak dimiliki oleh pesaing. Berdasarkan hal tersebut diatas maka manajemen toko bersama penulis sepakat memberikan nilai 4 pada variabel imej toko.

b. Lokasi toko

Lokasi Toko Persatuan, seperti yang terlihat pada gambar 4.1, terletak di ujung timur deretan toko pramuka yang ada di jalan Ibu Ruswo. Jalan Ibu Ruswo merupakan sentra toko pramuka di Yogyakarta dan sudah terkenal luas di seluruh Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Letak toko yang berada di ujung timur deretan toko pramuka, memberikan keuntungan tersendiri bagi Toko Persatuan. Hal ini dikarenakan arus lalu lintas mengarah dari arah timur ke barat. Sehingga calon konsumen yang datang dari arah timur akan melihat Toko Persatuan sebagai toko pramuka yang pertama dilihat. Hal ini sangat menguntungkan karena calon konsumen akan berhenti dan menjadi konsumen bagi Toko Persatuan. Karena letak Toko Persatuan yang strategis dibandingkan toko lain inilah maka manajemen dan penulis memberikan nilai 4 pada variabel lokasi toko.

c. Variasi produk

Toko Persatuan memiliki 14 jenis variasi produk, Toko Sampurna memiliki 12 jenis variasi produk, Toko Amin memiliki 13 jenis variasi produk, Toko Paramount memiliki 11 jenis variasi produk, Toko Kartika Putra memiliki 16 jenis variasi produk, dan Toko Berdikari memiliki 4 jenis variasi produk. Berdasarkan data tersebut diatas maka Toko Persatuan layak diberikan nilai 4 pada variabel variasi produknya. Data mengenai daftar jenis dan variasi barang Toko Persatuan dan toko-toko pesaing terdapat pada tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16

Tabel Variasi Produk Toko Persatuan dan Toko-Toko Pesaing

Variasi Produk	Toko Persatuan	Toko Sampurna	Toko Amin	Toko Paramount	Toko Kartika Putra	Toko Berdikari
Perlengkapan pramuka	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
Perlengkapan sekolah	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
Perlengkapan kantor	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
Seragam sekolah	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
Prasarana sekolah dan kantor	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Tidak
Perlengkapan ibadah	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Tidak
Bendera	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Tidak
Umbul-umbul	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Tidak
Perlengkapan kematian	Ada	Ada	Ada	Tidak	Ada	Tidak
Aksesoris	Ada	Ada	Ada	Tidak	Ada	Tidak
Tali	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Tidak
Alat olah raga dan musik	Ada	Tidak	Tidak	Tidak	Ada	Tidak
Perlengkapan satpam	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Tidak
Perlengkapan PKS	Ada	Tidak	Ada	Ada	Ada	Tidak
Perlengkapan Satpol PP	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ada	Tidak
Kostum anak-anak	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak	Ada	Tidak
<b>Jumlah</b>	14	12	13	11	16	4

Sumber: Data primer (2010)

d. Akumulasi modal

Akumulasi modal yang dimiliki Toko Persatuan cukup besar. Namun bila dibandingkan dengan toko-toko pesaing, akumulasi modal di setiap toko pesaing relatif sama dengan yang dimiliki oleh Toko Persatuan (sumber hasil wawancara dengan pemilik Toko Persatuan). Oleh karena itu, maka variabel akumulasi modal diberi nilai 3.

e. Pelayanan pelanggan

Dibandingkan dengan toko pesaing yang lain, pelayanan Toko Persatuan adalah jauh lebih baik. Pelayanan di Toko Persatuan lebih cepat, lebih ramah, menerima pesanan melalui telepon, adanya layanan antar barang, dan layanan purna jual yang baik. Karena alasan tersebut maka Toko Persatuan layak diberi nilai 4 pada variabel pelayanan pelanggan.

f. Kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan merupakan hal utama yang dipegang oleh pemilik Toko Persatuan. Karyawan terkesan di “manja“ oleh pemilik Toko Persatuan. Karyawan diberikan upah dan uang makan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan toko-toko pesaing. Pemilik toko tidak ”pelit” memberikan upah dan uang makan dengan alasan supaya para karyawan giat bekerja dan jujur, sehingga tidak mencuri uang toko jika pemilik sedang tidak berada di toko (hasil wawancara dengan pemilik Toko Persatuan). Karena alasan itulah maka manajemen bersama penulis memberikan nilai 4 untuk variabel kesejahteraan karyawan. Data mengenai upah karyawan Toko Persatuan dan toko-toko pesaing terdapat pada tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17

Tabel Data Upah dan Uang Makan Karyawan Toko Persatuan dan Toko-Toko Pesaing

Nama Toko	Upah per Minggu	Uang makan per Hari
Toko Persatuan	Rp. 125.000	Rp. 10.000
Toko Sampurna	Rp. 100.000	Makan dalam
Toko Amin	Rp. 100.000	Makan dalam
Toko Paramount	Rp.100.000	Rp.5.000
Toko Kartika Putra	Rp. 100.000	Makan dalam
Toko Berdikari	Rp.100.000	Rp.7.000

Sumber: Data primer (2010)

g. Loyalitas karyawan

Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan di Toko Persatuan. Selama kurun waktu 5 tahun ke belakang, belum ada karyawan yang keluar dari Toko Persatuan. Karyawan yang ada saat ini merupakan karyawan lama yang telah setia bekerja selama lebih dari 5 tahun. Alasan inilah yang mendasari pemberian nilai 4 pada variabel loyalitas karyawan. Data karyawan yang keluar di Toko Persatuan dan toko-toko pesaing dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18

Tabel Data Keluarnya Karyawan Toko Persatuan dan Toko-Toko Pesaing selama 5 tahun terakhir

Nama Toko	Jumlah Karyawan Keluar
Toko Persatuan	0
Toko Sampurna	2
Toko Amin	2
Toko Paramount	3
Toko Kartika Putra	0
Toko Berdikari	5

Sumber: Data primer (2010)

Manajemen dan penulis memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator kelemahan Toko Persatuan sebagai berikut:

a. Kualitas SDM

Karyawan Toko Persatuan rata-rata berpendidikan SMP. Rendahnya kualitas sumber daya manusia tersebut yang menjadi kelemahan Toko Persatuan. Kualitas

sumber daya manusia para karyawan di toko-toko pesaing rata-rata adalah SMP dan SMA. Toko Persatuan tidak membutuhkan karyawan dengan pendidikan tinggi sebagai pegawai tetapnya, sehingga lulusan SMP telah dianggap cukup. Tetapi karena kualitas SDM lulusan SMP rendah, maka terkadang pemilik toko harus turun tangan menagani masalah-masalah tertentu. Untuk itu manajemen bersama penulis memberikan nilai -3 untuk variabel kualitas SDM Toko Persatuan. Data mengenai daftar pendidikan karyawan Toko Persatuan dan toko-toko pesaing terlihat pada tabel 4.19 berikut ini.

Tabel 4.19

Tabel Data Pendidikan Karyawan Toko Persatuan dan Toko-Toko Pesaing

Nama Toko	Pendidikan Terakhir Karyawan Tetap
Toko Persatuan	SMP
Toko Sampurna	SMA
Toko Amin	SMP
Toko Paramount	SMP
Toko Kartika Putra	SMP
Toko Berdikari	SMA

Sumber: Data primer (2010)

b. Campur tangan pemilik

Pemilik Toko Persatuan terlibat secara langsung pada bisnis ini. Hal ini terjadi juga pada toko-toko pesaing. Selama 18 jam operasi toko, pemilik Toko Persatuan mengawasi langsung operasi di toko selama 12 jam. Berdasarkan hasil pengamatan penulis, tingginya campur tangan pemilik Toko Persatuan terlihat dari harus seringnya karyawan berkomunikasi dan laporan kepada pemilik toko jika pemilik toko sedang tidak berada di toko. Selain itu, grosir (kulakan) barang sangat tergantung pada pemilik toko, sehingga terkadang pemilik toko tidak membeli barang yang dicari oleh konsumen. Semua keputusan berada di tangan pemilik toko. Karena tingginya campur tangan pemilik Toko Persatuan terhadap bisnis ini maka penulis memberikan nilai -4.

c. Kurangnya promosi

Rata-rata hampir semua toko pramuka tidak melakukan promosi. Keberadaan toko pramuka, khususnya Toko Persatuan, hanya diketahui berdasarkan informasi dari mulut ke mulut. Tidak adanya promosi inilah yang membuat keberadaan Toko Persatuan kadang tidak diketahui oleh calon konsumen. Satu-satunya promosi yang dilakukan oleh toko pesaing yaitu promosi lewat *yellow pages*. *Yellow pages* adalah direktori bisnis yang dikelola oleh Infomedia, biasanya tersaji di halaman belakang buku alamat telepon yang dikeluarkan oleh Telkom Indonesia. Toko pesaing yang melakukan promosi lewat *yellow pages* adalah Toko Paramount. Karena rata-rata toko pesaing tidak melakukan promosi maka penulis memberikan nilai -3 untuk indikator kurangnya promosi Toko Persatuan.

d. Manajemen toko

Kelemahan keempat Toko Persatuan yaitu manajemen toko. Seperti rata-rata para pesaingnya, Toko Persatuan juga mempunyai sistem administrasi dan pembukuan yang kurang teratur. Setiap transaksi penjualan selalu dicatat oleh karyawan Toko Persatuan, akan tetapi setiap pengeluaran tidak dicatat oleh pemilik toko. Karena itu, kadang kala uang habis tidak terlacak. Penulis bersama manajemen memberikan nilai -4 bagi manajemen toko yang kurang tertata.

e. Penyediaan produk baru

Toko Persatuan tergolong lambat dalam proses penyediaan produk baru yang dibutuhkan oleh konsumen. Toko Persatuan harus mencari terlebih dahulu pemasok yang memasok barang baru tersebut. Bila tidak ada pemasok yang mempunyai barang baru, terkadang Toko Persatuan membuat sendiri barang tersebut dalam jumlah yang tidak terlalu banyak dan waktu yang relatif lama. Manajemen bersama penulis memberikan nilai -3 pada indikator penyediaan produk baru.

Manajemen bersama penulis memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator peluang bisnis Toko Persatuan sebagai berikut:

a. Pertumbuhan penduduk

Laju pertumbuhan penduduk DIY periode tahun 2010 naik sebesar 159,1 ribu jiwa dibanding periode 2005 dan cenderung mengalami kenaikan setiap 5 tahun sekali. Pertumbuhan penduduk secara ekonomis berarti membesarnya pasar barang dan jasa. Laju pertumbuhan penduduk DIY yang terus meningkat merupakan peluang bisnis bagi Toko Persatuan. Tingkat pertumbuhan penduduk menyumbang pengaruh yang baik bagi Toko Pesatuan sehingga manajemen dan penulis memberikan indikator ini nilai 4. Tabel mengenai laju pertumbuhan penduduk DI Yogyakarta terdapat pada tabel 4.20 dibawah ini.

Tabel 4.20

Laju Pertumbuhan Penduduk DI Yogyakarta 2000-2025

Propinsi	2000	2005	2010	2015	2020	2025
DI YOGYAKARTA	3,121.1	3,280.2	3,439.0	3,580.3	3,694.7	3,776.5

Sumber: BPS (2010)

b. Loyalitas konsumen

Konsumen yang loyal terhadap Toko Persatuan adalah konsumen yang kembali ke toko untuk membeli atau memesan produk yang dijual di Toko Persatuan. Berdasarkan data yang diperoleh dari pemilik toko, terdapat sekitar 76 pelanggan yang selalu kembali ke Toko Persatuan setiap tahunnya untuk memesan barang. Loyalitas pelanggan merupakan peluang yang baik bagi Toko Persatuan. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen dan penulis sepakat memberikan nilai 4 pada indikator loyalitas pelanggan.

c. Kebijakan pemerintah

Lahirnya kebijakan-kebijakan Pemerintah yang berpihak pada toko pramuka merupakan peluang yang cukup baik bagi Toko Persatuan. Kebijakan tersebut antara lain SK no 100/C/kep/D/1991 tentang kewajiban penggunaan seragam sekolah dan telah disahkannya UU Gerakan Pramuka di Indonesia (Imam Sukamto, 2010, diakses 16 Desember 2010 dari <http://www.tempointeraktif.com>). Karena alasan tersebut cukup berpengaruh bagi Toko Persatuan maka manajemen dan penulis sepakat memberikan nilai 3 pada indikator kebijakan pemerintah.

d. Perubahan pola pikir konsumen

Warga atau konsumen lebih cenderung membeli pakaian jadi, karena corak dan modelnya lebih banyak, dan harga juga lebih murah dibanding menempa pada tukang jahit. Membeli dasar dan menempa pakaian pada penjahit memang lebih pas dengan ukuran badan, hanya saja terkadang penyelesaian tidak tepat waktu sesuai yang dijanjikan (Resti, 2010, diakses 17 Desember 2010 dari <http://www.beritadaerah.com>) .Perubahan pola pikir konsumen dari menjahit pakian menjadi membeli pakaian jadi tersebut merupakan peluang bisnis bagi Toko Persatuan. Calon konsumen beralih dari yang tadinya menjahitkan baju seragam menjadi membeli baju seragam sekolah yang sudah jadi, dengan alasan lebih cepat dan lebih praktis. Jika ada sesuatu yang tidak pas, misal seragam sekolah yang dijual di toko terlalu panjang, maka konsumen tinggal melakukan penyesuaian. Karena perubahan pola pikir konsumen merupakan peluang yang baik bagi Toko Persatuan, maka manajemen bersama penulis sepakat memberikan angka 4.

e. Aliansi dengan pemasok

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Toko Persatuan, Toko Persatuan selalu membangun hubungan yang baik dengan para pemasoknya. Semakin kuat bangunan aliansi Toko Persatuan dengan pemasok, akan semakin mudah juga bagi Toko Persatuan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terkait dengan pemasok. Misalnya, penyerahan barang yang lebih cepat, bantuan untuk pemesanan-pemesanan khusus, bantuan promosi, pengembalian barang jika ternyata ada masalah, dan dukungan pembiayaan yang memudahkan pihak Toko Persatuan. Karena hubungan baik yang selalu terjaga dengan pemasok itulah yang menyebabkan Toko Persatuan tidak pernah kesulitan dan kekurangan barang dagangan. Aliansi dengan pemasok merupakan salah satu peluang bisnis yang berpengaruh baik untuk Toko Persatuan, maka dari itu manajemen bersama penulis sepakat memberikan nilai 4 untuk indikator ini.

Manajemen bersama penulis memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator ancaman bisnis Toko Persatuan sebagai berikut:

a. Intensitas persaingan

Intensitas persaingan diantara toko pramuka yang semakin meningkat menyebabkan pembagian porsi “kue“ untuk Toko Persatuan semakin berkurang. Di kota Yogyakarta saja, seperti yang terdapat pada tabel 4.11, terdapat 21 pesaing yang potensial. Intensitas persaingan yang tinggi menyebabkan cenderung semakin menipisnya margin. Hal ini merupakan ancaman bisnis yang berpengaruh bagi Toko Persatuan. Pada variabel intensitas persaingan, manajemen bersama penulis sepakat memberikan nilai -4.

b. Penurunan daya beli

Kenaikan tarif dasar listrik tidak berdampak besar terhadap kenaikan biaya produksi, tetapi telah menyebabkan daya beli masyarakat turun (Jibi, 2010, diakses 16 Desember 2010 dari <http://www.harianjogja.com>). Nilai daya beli masyarakat di propinsi DIY turun 74,5 poin (Pemda Jabar, 2010, diakses 16 Desember 2010 dari <http://www.jabarprov.go.id>). Penurunan daya beli masyarakat merupakan ancaman bisnis yang cukup berpengaruh bagi Toko Persatuan. Karena alasan tersebut maka manajemen bersama penulis sepakat memberikan nilai -3 untuk indikator penurunan daya beli.

c. Stabilitas politik

Ketidakstabilan politik mempengaruhi pertumbuhan perekonomian bangsa (Brando Lubis, 2010, diakses 16 Desember 2010 dari <http://www.ekonomi.kompasiana.com>). Ketidakstabilan politik juga menimbulkan ketidakpastian usaha. Pergantian kepemimpinan setiap 5 tahun sekali di Indonesia berarti bergantinya pejabat Pemerintahan, kebijaksanaan Pemerintah juga dapat berubah secara mendadak. Hal ini merupakan ancaman yang cukup berarti bagi Toko Persatuan. Berdasarkan alasan tersebut manajemen bersama penulis memberikan nilai -3 bagi indikator stabilitas politik.

d. Imej kurang modern

Kesan kuno yang melekat pada toko tradisional seperti Toko Persatuan merupakan ancaman yang cukup menghambat bagi perkembangan bisnis Toko Persatuan. Koperasi dan toko-toko tradisional umumnya dihinggapi problem yang khas seperti banyak dikesankan bahwa tampilan fasilitas usaha kurang menarik, antara lain rak

dan meja berdebu, sebagian barang/komoditas telah kedaluarsa serta karyawan kurang tanggap dalam melayani pembeli (Diskop Jatim, 2010, diakses 16 Desember 2010 dari <http://www.lensa.diskopjatim.go.id>). Di toko tradisional konsumen harus membayar dengan *cash*, sedangkan tren pembayaran saat ini adalah menggunakan kartu pembayaran elektronik. Karena hal itulah maka kesan kuno Toko Persatuan muncul dari golongan usia muda dan masyarakat modern perkotaan. Imej kurang modern merupakan ancaman yang cukup menghambat perkembangan bisnis Toko Persatuan. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen bersama penulis sepakat memberikan nilai -3 pada indikator imej kurang modern. Pemberian nilai untuk besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan masing-masing indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Toko Persatuan terlihat pada tabel 4.21 berikut ini.

Tabel 4.21

Tabel Bobot dan Nilai Indikator Variabel Internal dan Eksternal Toko Persatuan

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT	NILAI
<b>1. Kekuatan Perusahaan</b>		
a. Imej toko	20 %	4
b. Lokasi toko	15 %	4
c. Variasi produk	20 %	4
d. Akumulasi modal	15 %	3
e. Pelayanan pelanggan	20 %	4
f. Kesejahteraan karyawan	5 %	4
g. Loyalitas karyawan	5 %	4
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	
<b>2. Kelemahan Perusahaan</b>		
a. Kualitas SDM	10 %	-3
b. Campur tangan pemilik	20 %	-4
c. Kurangnya promosi	25 %	-3
d. Manajemen toko	25 %	-4

e. Penyediaan produk baru	20 %	-3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	
<b>3. Peluang Bisnis</b>		
a. Pertumbuhan penduduk	25 %	4
b. Loyalitas konsumen	20 %	4
c. Kebijakan pemerintah	25 %	3
d. Perubahan pola pikir konsumen	15 %	4
e. Aliansi dengan pemasok	15 %	4
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	
<b>4. Ancaman Bisnis</b>		
a. Intensitas persaingan	45 %	-4
b. Penurunan daya beli	20 %	-3
c. Stabilitas politik	20 %	-3
d. Imej kurang modern	15 %	-3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	

#### 4.3.4 Nilai Tertimbang Setiap Indikator

Langkah keempat yaitu menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing indikator ditemukan, nilai tertimbang tersebut dijumlahkan.

Nilai tertimbang untuk kategori kekuatan Toko Persatuan dari masing-masing indikator adalah: imej toko = 0,80; lokasi toko = 0,60; variasi produk = 0,80; akumulasi modal = 0,45; pelayanan pelanggan = 0,80; kesejahteraan karyawan = 0,20; dan loyalitas karyawan = 0,20.

Nilai tertimbang untuk kategori kelemahan Toko Persatuan dari masing-masing indikator adalah: kualitas SDM = -0,30; campur tangan pemilik = -0,80; kurangnya promosi = -0,75; manajemen toko = -1,00; dan penyediaan produk baru = -0,60.

Nilai tertimbang untuk kategori peluang bisnis Toko Persatuan dari masing-masing indikator adalah: pertumbuhan penduduk = 1; loyalitas konsumen = 0,80; kebijakan pemerintah = 0,75; perubahan pola pikir konsumen = 0,60; dan aliansi dengan pemasok = 0,60.

Nilai tertimbang untuk kategori ancaman bisnis Toko Persatuan dari masing-masing indikator adalah: intensitas persaingan = -1,80; penurunan daya beli = -0,60; stabilitas politik = -0,60; dan imej kurang modern = -0,45.

Tabel 4.22 berikut ini adalah tabel hasil perhitungan nilai tertimbang masing-masing indikator Toko Persatuan.

Tabel 4.22  
Tabel Nilai Tertimbang Toko Persatuan

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT	NILAI	NILAI TERTIMBANG
<b>1. Kekuatan Perusahaan</b>			
a. Imej toko	20 %	4	0,80
b. Lokasi toko	15 %	4	0,60
c. Variasi produk	20 %	4	0,80
d. Akumulasi modal	15 %	3	0,45
e. Pelayanan pelanggan	20 %	4	0,80
f. Kesejahteraan karyawan	5 %	4	0,20
g. Loyalitas pelanggan	5 %	4	0,20
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>3,85</b>
<b>2. Kelemahan Perusahaan</b>			
a. Kualitas sumber daya manusia	10 %	-3	-0,30
b. Campur tangan pemilik	20 %	-4	-0,80
c. Kurangnya promosi	25 %	-3	-0,75
d. Manajemen toko	25 %	-4	-1,00
e. Penyediaan produk baru	20 %	-3	-0,60
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>-3,45</b>

<b>3. Peluang Bisnis</b>			
a. Pertumbuhan penduduk	25 %	4	1,00
b. Loyalitas konsumen	20 %	4	0,80
c. Kebijakan pemerintah	25 %	3	0,75
d. Perubahan pola pikir konsumen	15 %	4	0,60
e. Aliansi dengan pemasok	15 %	4	0,60
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>3,75</b>
<b>4. Ancaman Bisnis</b>			
a. Intensitas persaingan	45 %	-4	-1,80
1. Stabilitas politik	20 %	-3	-0,60
2. Stabilitas ekonomi	20 %	-3	-0,60
3. Imej kurang modern	15 %	-3	-0,45
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>-3,45</b>

#### 4.3.5 Penentuan Posisi Toko Persatuan

Langkah kelima dan merupakan langkah terakhir adalah menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang diseyogyakan dilaksanakan berdasar posisi yang dimiliki tersebut. Untuk keperluan itu dihitung terlebih dahulu selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan perusahaan serta sekaligus selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman bisnis.

Jika selisih kedua nilai tersebut positif, maka posisi perusahaan berada di kuadran I dan perusahaan disarankan menggunakan strategi pertumbuhan. Jika nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih kecil dari pada kelemahan perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran II dan oleh karena itu manajemen disarankan menggunakan strategi stabilisasi. Jika selisih kedua nilai tersebut negatif, maka posisi perusahaan berada di kuadran III dan oleh karena itu perusahaan diharapkan memilih strategi penyelamatan. Jika nilai tertimbang peluang lebih kecil dari pada ancaman bisnis dan di saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada kelemahan

perusahaan, maka posisi perusahaan berada di kuadran IV dan perusahaan diseyogyakan mengimplementasikan strategi diversifikasi. Tabel 4.23 berikut menguraikan perhitungan selisih nilai tertimbang Toko Persatuan.

Tabel 4.23

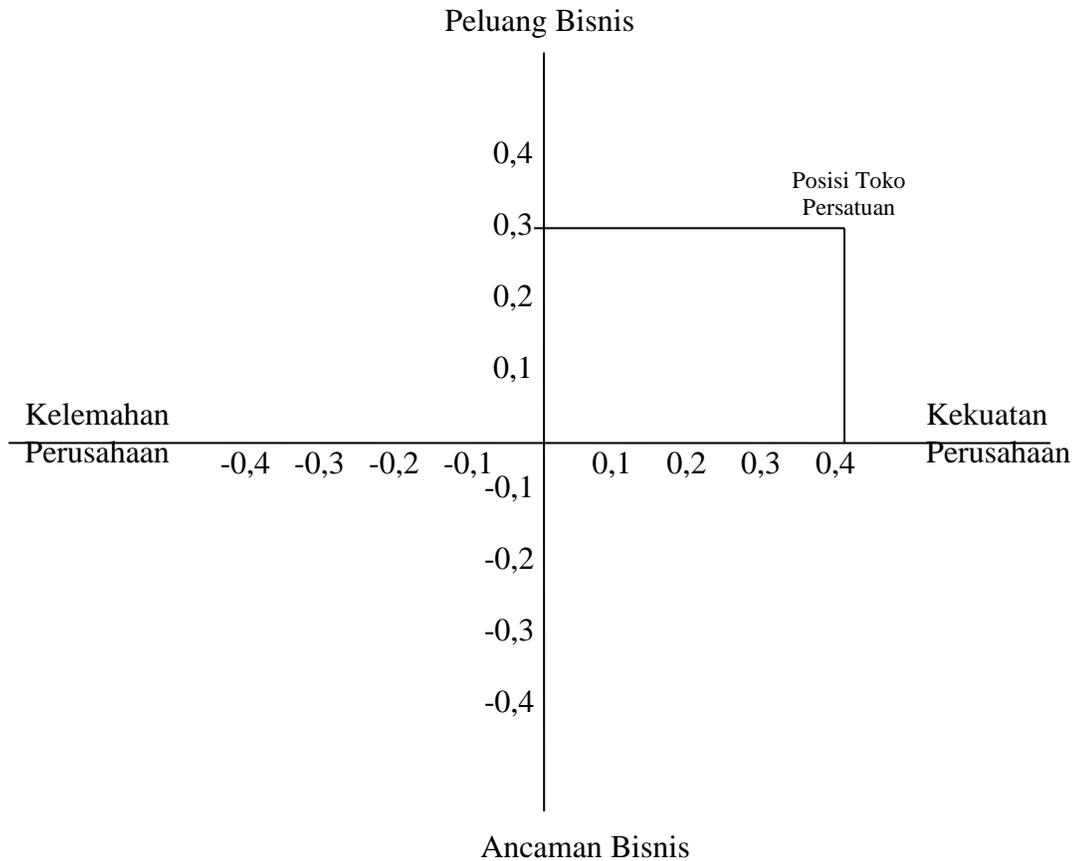
Selisih Nilai Tertimbang Toko Persatuan

Nilai Tertimbang Kekuatan Toko Persatuan	3,85
Nilai Tertimbang Kelemahan Toko Persatuan	-3,45
<b>Selisih Positif</b>	<b>0,40</b>
Nilai Tertimbang Peluang Bisnis Toko Persatuan	3,75
Nilai Tertimbang Ancaman Bisnis Toko Persatuan	-3,45
<b>Selisih Positif</b>	<b>0,30</b>

Berdasarkan perhitungan yang tertera pada tabel 4.17 diatas, posisi Toko Persatuan terletak pada kuadran I. Toko Persatuan terletak pada kuadran I karena kedua selisih nilai tertimbang adalah positif, yakni 0,40 dan 0,30. Secara visual dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2

Posisi Toko Persatuan dalam Matriks SWOT-4K



Posisi Toko Persatuan berdasarkan gambar 4.2 diatas berada pada kuadran I, maka Toko Persatuan disyogayakan menggunakan strategi pertumbuhan. Alternatif strategi pertumbuhan yang disarankan kepada Toko Persatuan antara lain:

1. Pengembangan pasar

Strategi pertumbuhan yang pertama adalah strategi pengembangan pasar. Strategi pengembangan pasar yaitu perusahaan perkenalan produk yang ada saat ini ke area geografis yang baru. Toko Persatuan dapat mengembangkan pasar dengan cara membuka cabang di daerah geografis baru yang belum tersentuh oleh Toko sejenis.

2. Penetrasi pasar

Strategi kedua adalah strategi penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Toko Persatuan dapat melakukan upaya

penetrasi pasar dengan menambah jumlah tenaga penjual (*sales*), meningkatkan promosi melalui iklan di surat kabar daerah, radio-radio, atau penyebaran brosur-brosur baik brosur untuk perorangan yang disebar di jalan raya maupun brosur untuk instansi yang dikirim melalui pos.

### 3. Pengembangan produk

Strategi berikutnya adalah strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Toko Persatuan dapat menerapkan strategi ini dengan cara memodifikasi barang-barang dagang yang sudah ada, menambah model sesuai dengan keinginan konsumen, mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas, mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model, memperbaiki kekuatan kualitas barang dagangan, dan memberikan nilai tambah dengan memberikan layanan tambahan seperti misalnya gratis bed dan pemasangan bed setiap pembelian seragam sekolah.

Pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif (*intensive strategi*). Toko Persatuan membutuhkan usaha yang intensif jika menginginkan posisi kompetitif Toko Persatuan semakin membaik dengan produk yang sudah ada pada saat ini.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **KESIMPULAN**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian di Toko Persatuan ini antara lain:

1. Indikator Lingkungan internal dan eksternal Toko Persatuan adalah:

- a. Kekuatan
  - 1) Imej toko
  - 2) Lokasi toko
  - 3) Variasi produk
  - 4) Akumulasi modal
  - 5) Pelayanan pelanggan
  - 6) Kesejahteraan karyawan
  - 7) Loyalitas karyawan
- b. Kelemahan
  - 1) Kualitas SDM
  - 2) Campur tangan pemilik
  - 3) Kurangnya promosi
  - 4) Manajemen toko
  - 5) Penyediaan produk baru
- c. Peluang bisnis
  - 1) Pertumbuhan penduduk
  - 2) Loyalitas konsumen
  - 3) Kebijakan Pemerintah
  - 4) Perubahan pola pikir konsumen
  - 5) Aliansi dengan pemasok
- d. Ancaman bisnis
  - 1) Intensitas persaingan
  - 2) Penurunan daya beli

- 3) Stabilitas politik
  - 4) Imej kurang modern
2. Indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman selanjutnya dianalisis menggunakan model matriks SWOT 4-K. Dari hasil analisis matriks SWOT-4K diketahui Toko Persatuan berada pada posisi kuadran I. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi yang tepat untuk Toko Persatuan adalah strategi pertumbuhan.
  3. Strategi pertumbuhan yang paling cocok untuk Toko Persatuan adalah strategi intensif. Strategi intensif adalah kombinasi dari strategi pengembangan pasar, strategi penetrasi pasar, dan strategi pengembangan produk.

## REKOMENDASI

Rekomendasi atau saran untuk Toko Persatuan antara lain:

1. Berdasarkan data yang telah dihimpun berupa data-data primer dan data-data sekunder, maka pengembangan pasar ke daerah Bantul merupakan alternatif strategi yang tepat. Pemilihan daerah Bantul sebagai daerah pengembangan pasar mempunyai beberapa alasan yaitu:
  - a) Tingginya jumlah penduduk usia sekolah dan usia belum sekolah di kabupaten Bantul menjadi pangsa pasar yang baik untuk Toko Persatuan. Total jumlah penduduk di kabupaten Bantul berdasarkan survei penduduk tahun 2005 adalah 824.063 jiwa dan 196.506 jiwa diantaranya adalah anak usia sekolah dan belum sekolah. Jumlah penduduk di kabupaten Bantul tertera dalam tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1

Tabel Jumlah Penduduk Kabupaten Bantul Tahun 2005

JUMLAH PENDUDUK	USIA SD	USIA SMP	USIA SMU/SMK	USIA BELUM SEKOLAH
824.063 jiwa	53.336 jiwa	53.336 jiwa	36.498 jiwa	53.336 jiwa

Sumber: BPS (2010)

b) Di Kabupaten Bantul belum ada satu toko khusus yang menjual seragam sekolah dan alat pramuka. Toko yang ada hanya menyediakan alat pramuka sebagai barang sampingan saja bukan merupakan barang dagangan yang pokok atau terfokus. Belum adanya banyak pesaing inilah memunculkan peluang bagi Toko Persatuan untuk tumbuh disana. Tabel 5.2 Berikut ini adalah tabel daftar toko yang menyediakan alat-alat pramuka dan perlengkapan sekolah di Kabupaten Bantul.

Tabel 5.2

Tabel Daftar Toko di Kabupaten Bantul yang Menyediakan Alat Pramuka

NO	NAMA TOKO	ALAMAT
1.	KIOS BU TINI	PASAR NITEN LOS D6
2.	KIOS ANUGERAH JAYA	PASAR NITEN LOS B12
3.	TOKO ANEKA SPORT	PASAR BANTUL
4.	TOKO PODOMORO	PASAR BANTUL
5.	KEDAI PRAMUKA	JL. JEND. SUDIRMAN BANTUL
6.	TOKO BERKAH MANDIRI	JL. KARTINI 2A BANTUL
7.	TOKO PANTES	JL. KH MUZAKIR BANTUL
8.	TOKO POPULER	JL. JEND. SUDIRMAN BANTUL

Sumber: Data primer (2010)

2. Toko Persatuan disarankan melakukan penetrasi pasar dengan cara berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Toko Persatuan dapat melakukan upaya penetrasi pasar dengan menambah jumlah tenaga penjual (*sales*), meningkatkan promosi melalui iklan di surat kabar daerah, radio-radio, atau penyebaran brosur-brosur baik brosur untuk perorangan yang disebar di jalan raya maupun brosur untuk instansi yang dikirim melalui pos.
3. Selain pengembangan pasar dan penetrasi pasar, Toko Persatuan disarankan untuk mengembangkan produknya. Strategi pengembangan produk mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini. Toko Persatuan dapat menerapkan strategi ini dengan cara memodifikasi barang-barang dagang yang sudah ada, menambah model sesuai dengan keinginan konsumen, mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas, mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model, memperbaiki kekuatan kualitas barang

dagangan, dan memberikan nilai tambah dengan memberikan layanan tambahan seperti misalnya gratis bed dan pemasangan bed setiap pembelian seragam sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brando Lubis (2010). *Bisnis Retail terhadap Kebijakan dan Politik di Indonesia*. Diakses 16 Desember 2010, dari <http://www.ekonomi.kompasiana.com>
- BPS, (2009). *Distribusi Persentase PDB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- BPS, (2009). *PDB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- BPS, (2010). *Jumlah dan Laju Pertumbuhan Penduduk*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- David, R Fred, (2008). *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dinkop Jatim (2010). *Principal Siap Berkerjasama dengan Koperasi*. Diakses 16 Desember 2010, dari <http://www.lensa.dinkopjatim.go.id>
- Emillie Wiseman (2007). *Perencanaan untuk Bisnis Baru Anda*. Diakses 14 April 2010, dari <http://www.associatedcontent.com>
- Imam Sukamto (2010). *UU Gerakan Pramuka Disahkan*. Diakses 16 Desember 2010, dari <http://www.tempointeraktif.com>
- Jibi (2010). *Kenaikan TDL Lemahkan Daya Beli*. Diakses 16 Desember 2010, dari <http://www.harianjogja.com>
- LePMA-LPBB (1999). *Modul Workshop Minishop Manajemen*. Diakses 23 April 2010, dari <http://www.docstock.com>
- Kotler dan Armstrong, (2001). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Muhammad, Suwarsono, (2008). *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP-STIM-YKPN.
- Muhammad, Suwarsono, (2008). *Matriks dan Szenario dalam Strategi*. Yogyakarta: UPP-STIM-YKPN.
- Pemda Jabar (2010). *Penurunan IPM*. Diakses 16 Desember 2010, dari <http://www.jabarprov.go.id>
- Resti (2010). *Penjahit Pakaian Sepi Pesanan*. Diakses 17 Desember 2010, dari <http://www.beritadaerah.com>

Sopiah dan Syihabudhin, (2008). *Manajemen Bisnis Ritel*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Supriyono, (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Tjiptono, Fandy, (1997). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.