

STRATEGI BISNIS TOKO PERSATUAN

Manendha Maganitri Kundala

Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
manendhamaganitri@gmail.com

ABSTRACT

The development of the Indonesian economy as a whole after the monetary crisis showed a significant increase, this is shown by the start of the rise of various trading businesses in the community. One such business is the school supplies business. School equipment is a mandatory attribute used by all children who have received formal education in Indonesia.

As the business world develops, the school supplies business is no exception, more and more new players will emerge in this business. Increasing the number of business players means increasing the intensity of competition. Because of that condition, the Unity Store must find the right business strategy to win the competition. The Unity Shop is demanded to be able to maximize its strengths to take advantage of existing opportunities and minimize its weaknesses to overcome existing threats.

This study uses a SWOT-4K analysis that begins by listing the strengths, weaknesses, opportunities and business threats faced by the Unity Stores. All indicators are calculated for their weighted values after giving weight and values for each indicator. The combination of the weighted values of internal and external variables is what determines the choice of strategy that is considered appropriate for the Union Store.

The high intensity of competition is very influential for the Unity Store. But the Union Shop is required to continue to survive. The results of the SWOT-4K study show the Unity Store should use a growth strategy. The combination of market development strategies, market penetration strategies, and product development strategies is an appropriate growth strategy for the Unity Store.

Keywords: *Internal environment analysis, external environment analysis, SWOT-4K analysis, growth strategy.*

ABSTRAK

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.

PENDAHULUAN

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.

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.

KAJIAN TEORI

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.

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.

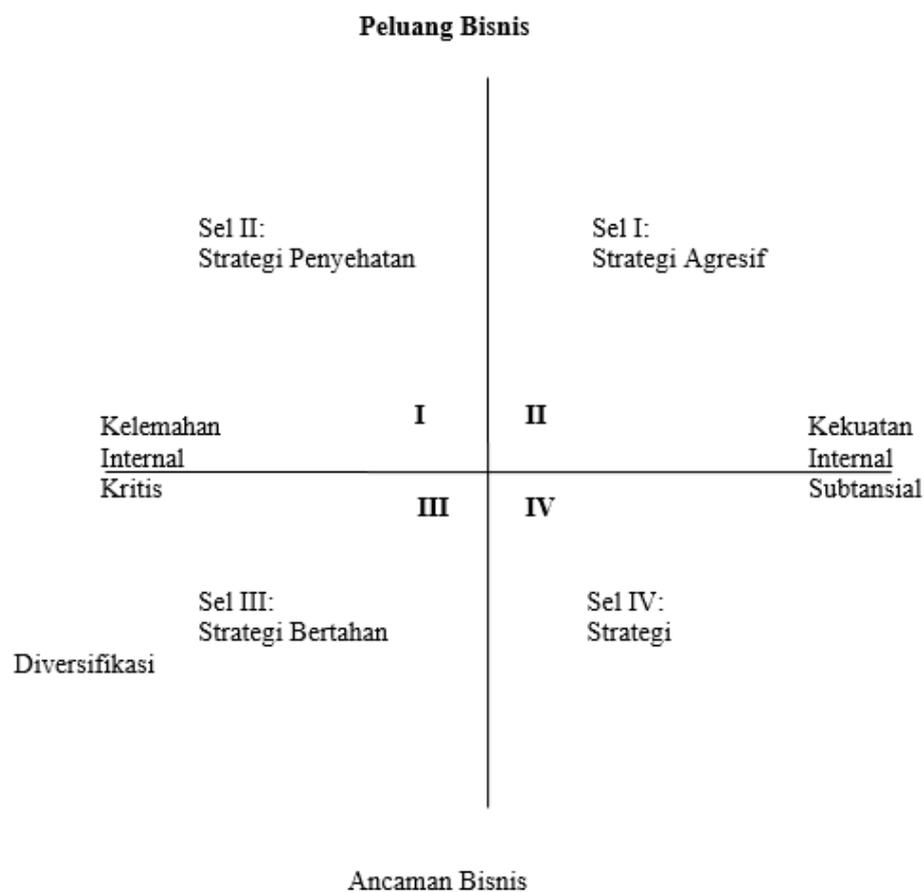
Toko Persatuan merupakan pemain lama dalam usaha perdagangan eceran perlengkapan sekolah dan Pramuka. Namun tak bisa dipungkiri bahwa intensitas persaingan yang semakin meningkat menyebabkan pembagian “kue” untuk Toko Persatuan semakin berkurang. Karena keadaan itulah Toko Persatuan harus mencari strategi 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 mengimplemantasikan strategi tersebut.

METODE 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 tertimbangya 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.

Penelitian ini juga 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.

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).



Gambar 1. Analisis Diagram SWOT

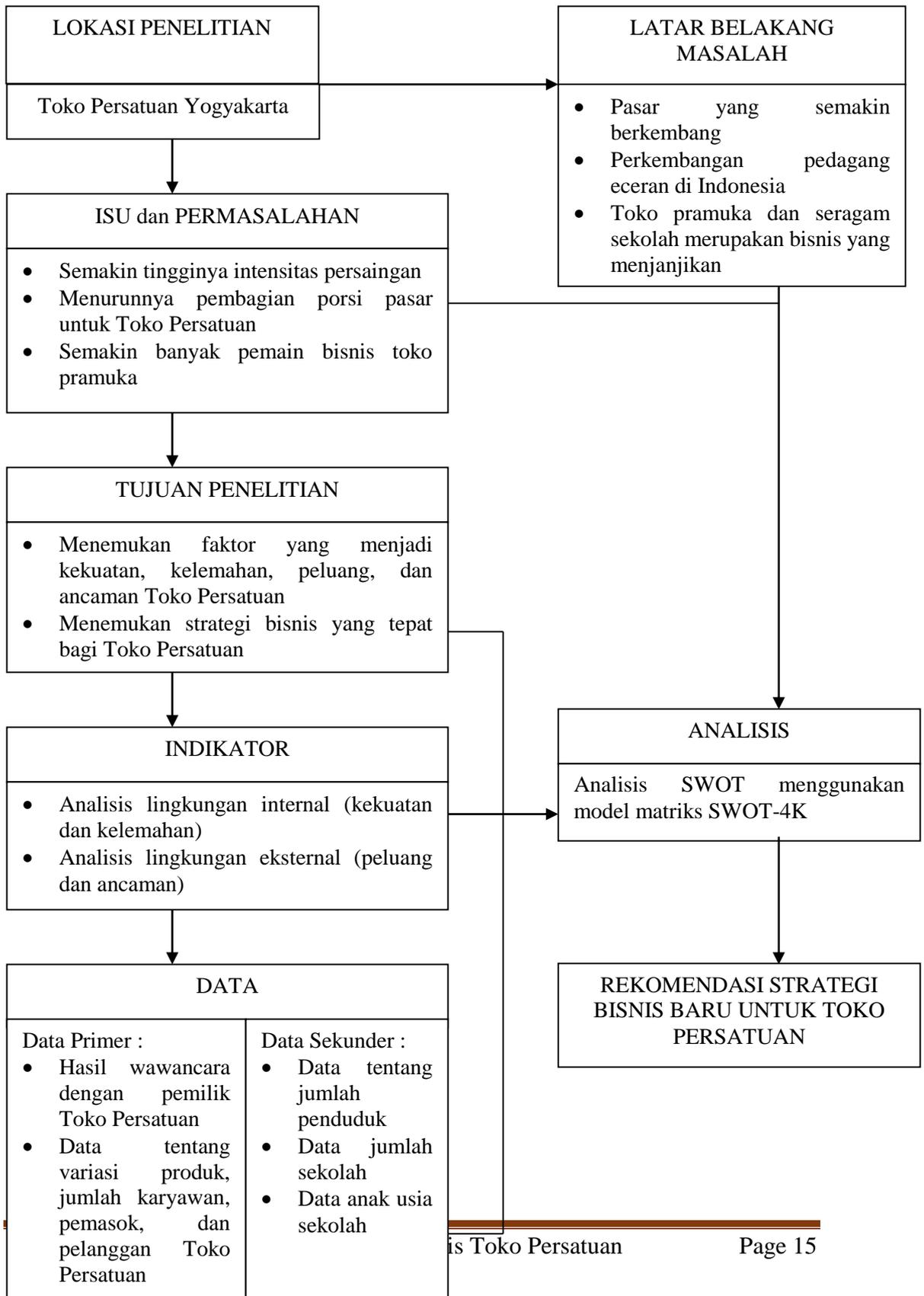
Sumber: Muhammad (2008), Hal 38

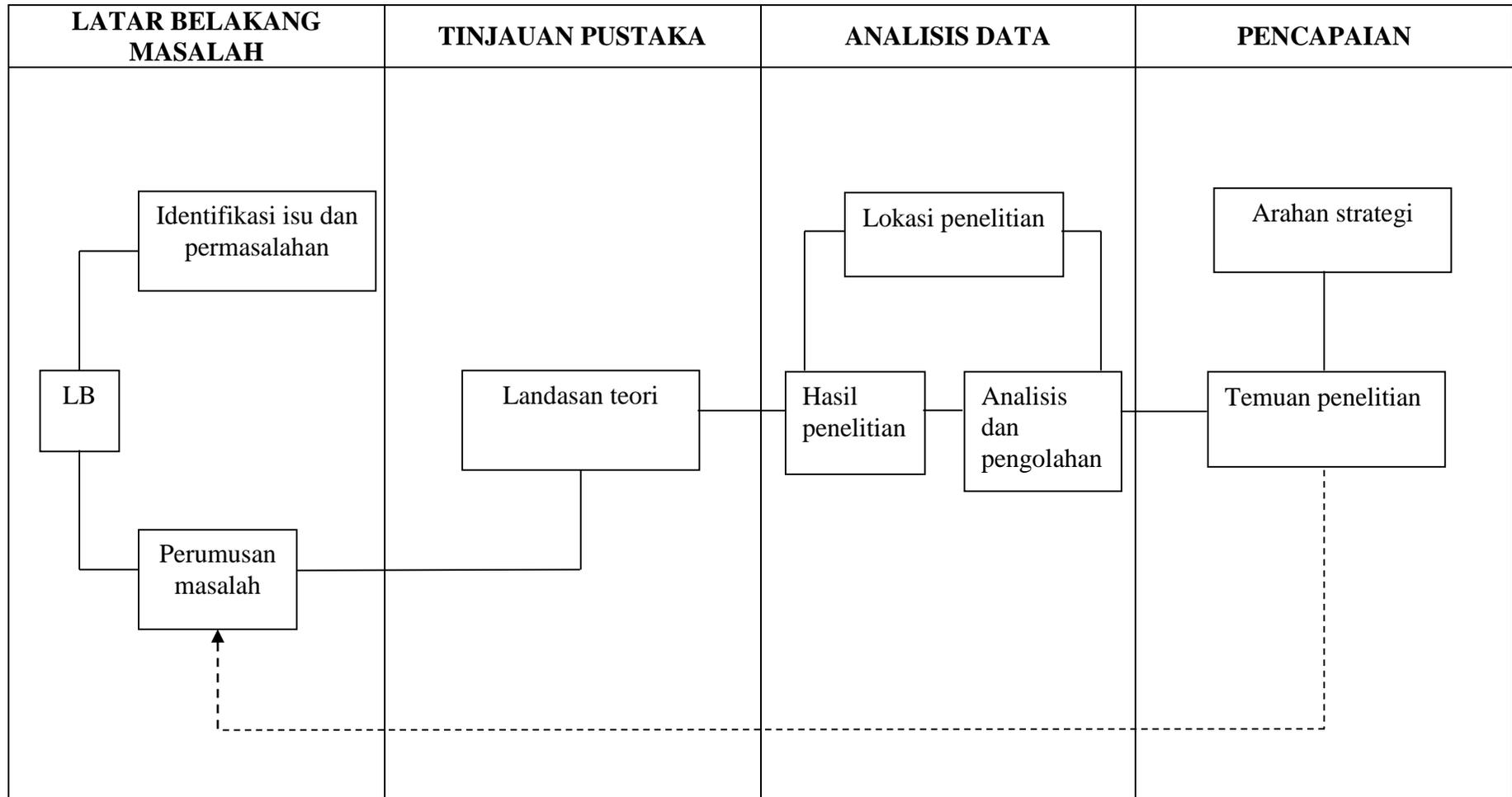
Tujuan dari penelitian ini adalah (1) menemukan faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari Toko Persatuan, dan (2) menemukan strategi bisnis yang tepat bagi Toko Persatuan. Indikator dari penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal Toko 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 2 dan gambar 3 berikut in

Gambar 2 . Kerangka Alur Pikir dan Proses Penelitian





Gambar 3. Kerangka Proses Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

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.

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 1 berikut adalah tabel daftar pemasok tetap Toko Persatuan.

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.

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

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:

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

**Tabel 1. Daftar Indikator Variabel Lingkungan Internal
Toko Persatuan**

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

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

**Tabel 2. Daftar Indikator Variabel Lingkungan Eksternal
Toko Persatuan**

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

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

**Tabel 3. Bobot Indikator Variabel Internal dan Eksternal
Toko Persatuan**

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT
1. Kekuatan Perusahaan	
a. Imej toko	20 %
b. Lokasi toko	15 %
c. Variasi produk	20 %
d. Akumulasi modal	15 %

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT
e. Pelayanan pelanggan	20 %
f. Kesejahteraan karyawan	5 %
g. Loyalitas karyawan	5 %
Total	100 %
2. Kelemahan Perusahaan	
a. Kualitas SDM	10 %
b. Campur tangan pemilik	20 %
c. Kurangnya promosi	25 %
d. Manajemen toko	25 %
e. Penyediaan produk baru	20 %
Total	100 %
3. Peluang Bisnis	
a. Pertumbuhan penduduk	25 %
b. Loyalitas konsumen	20 %
c. Kebijakan pemerintah	25 %
d. Perubahan pola pikir konsumen	15 %
e. Aliansi dengan pemasok	15 %
Total	100 %
4. Ancaman Bisnis	
a. Intensitas persaingan	45 %
b. Penurunan daya beli	20 %
c. Stabilitas politik	20 %
d. Imej kurang modern	15 %
Total	100 %

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.

Pemberian nilai untuk besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan masing-masing indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Toko Persatuan terlihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4. Bobot dan Nilai Indikator Variabel Internal dan Eksternal
Toko Persatuan**

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT	NILAI
1. Kekuatan Perusahaan		
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
Total	100 %	
2. Kelemahan Perusahaan		
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
Total	100 %	
3. Peluang Bisnis		
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
Total	100 %	

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT	NILAI
4. Ancaman Bisnis		
a. Intensitas persaingan	45 %	-4
b. Penurunan daya beli	20 %	-3
c. Stabilitas politik	20 %	-3
d. Imej kurang modern	15 %	-3
Total	100 %	

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.

Tabel 5. Nilai Tertimbang Toko Persatuan

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT	NILAI	NILAI TERTIMBANG
1. Kekuatan Perusahaan			
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
Total	100 %		3,85
2. Kelemahan Perusahaan			
a. Kualitas sumber daya manusia	10 %	-3	-0,30
b. Campur tangan pemilik	20 %	-4	-0,80
c. Kurangnya promosi	25 %	-3	-0,75

KATEGORI VARIABEL DAN INDIKATOR	BOBOT	NILAI	NILAI TERTIMBANG
d. Manajemen toko	25 %	-4	-1,00
e. Penyediaan produk baru	20 %	-3	-0,60
Total	100 %		-3,45
3. Peluang Bisnis			
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
Total	100 %		3,75
4. Ancaman Bisnis			
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
Total	100 %		-3,45

Penentuan Posisi Toko Persatuan

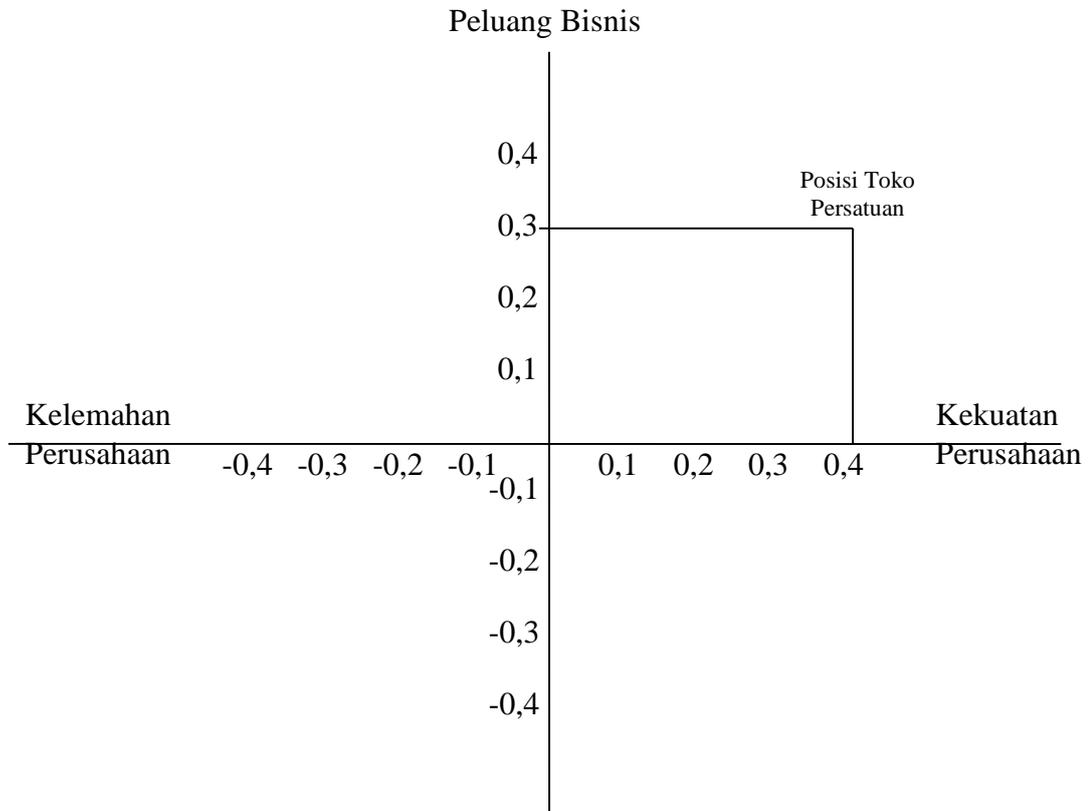
Langkah kelima dan merupakan langkah terakhir adalah menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matriks SWOT dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang diseyogyakan dilaksanakan berdasar posisi yang dimiliki tersebut. Untuk keperluan itu dihitung 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 disyogikan mengimplementasikan strategi diversifikasi.

Selisih Nilai Tertimbang Toko Persatuan

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



Gambar 4. Posisi Toko Persatuan dalam Matriks SWOT-4K

Posisi Toko Persatuan berdasarkan gambar diatas berada pada kuadran I, maka Toko Persatuan disyogikan 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 pengenalan 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

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 6 berikut ini.

Tabel 6. 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 7 Berikut ini adalah tabel daftar toko yang menyediakan alat-alat pramuka dan perlengkapan sekolah di Kabupaten Bantul.

Tabel 7. 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	JL. KARTINI 2A BANTUL
7.	MANDIRI	JL. KH MUZAKIR BANTUL
8.	TOKO PANTES	JL. JEND. SUDIRMAN BANTUL
	TOKO POPULER	

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

- 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>
- Indriyanti, A. (2018). Peningkatan Mutu Dalam Manajemen Sdm Untuk Daya Saing Perguruan Tinggi Di Era Globalisasi. *Prima Ekonomika*, 8(1).
- 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.