

**ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
(Studi Pada Usaha Kios Di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur)**

Meysias F.P.Dama
Fakultas Ekonomi
Universitas Nusa Lontar Rote
Jalan Mokdale, Kecamatan Lobalain, Kabupaten Rote Ndao
Email : univnusalonterrote@yahoo.com.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatar belakangi oleh kesulitan para pengusaha kecil untuk kelompok Kios di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur Kabupaten Rote Ndao, Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam merumuskan strategi yang tepat dalam mengembangkan usaha yang ada. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dimensi lingkungan internal serta peluang dan ancaman dari dimensi lingkungan dan merumuskan model strategi yang tepat bagi para pengusaha Kios untuk mengembangkan usahanya.

Hasil penelitian menunjukkan, kios-kios yang dikelola memiliki kekuatan tetapi juga memiliki kelemahan dan memiliki peluang tetapi juga memiliki ancaman. Oleh karena itu dalam analisis lingkungan bisnis dapat direkomendasikan strategi SO untuk diterapkan dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang masih tersedia. Strategi ini didukung dengan alternatif kebijakan, penetapan harga jual yang kompetitif untuk menarik pelanggan dan tetap bersain, peningkatan pelayanan terhadap konsumen untuk mempertahankan langganan dan penyediaan barang dagangan yang cukup sesuai kebutuhan konsumen.

Kata Kunci : Dimensi Lingkungan Internal Dan Eksternal, Strategi Pengembangan Usaha
BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY ANALYSIS OF CHOICE
(Studies in Business At the Village East Rote Londalusi District)

ABSTRACT

Against the background of this research by the difficulties small businesses to the Kiosk in the Village District Londalusi East Rote Rote Ndao District, East Nusa Tenggara Province in formulating strategies for expanding existing businesses. Therefore, this study aims to identify the strengths and weaknesses of the environmental dimension of the internal as well as opportunities and threats of environmental dimensions and to formulate a model appropriate strategy for entrepreneurs to develop their business stalls.

The results showed that the Kiosk-Kiosk is managed has the power but it also has weaknesses and has had opportunities but also threats. Therefore, in a business environment analysis SO strategy can be recommended to be applied where the internal force can be used to exploit the opportunities that are available. This strategy is supported by an alternative policy, a competitive pricing to attract customers and keep bersain, improved service to consumers to maintain subscriptions and provide enough merchandise according to customer needs.

Keywords: Internal and External Dimensions of the Environment, Business Development Strategy

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam upaya meningkatkan mobilitas masyarakat dalam pembangunan maka kesempatan diberikan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk melakukan kegiatan ekonomi yang produktif artinya kegiatan yang dilaksanakan harus memberikan nilai tambah secara ekonomis berupa peningkatan pendapatan yang mendukung kemampuan daya beli masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya setiap hari. Pada dasarnya terdapat tiga kategori usaha yang dapat dikelola oleh masyarakat yaitu usaha jasa, usaha perdagangan dan usaha industri dengan jenis usaha yang variatif. Apapun jenis usaha yang dipilih dan dikelola tentunya diharapkan memberikan keuntungan sehingga menjamin kontinuitas usaha itu sendiri.

Pertumbuhan ekonomi regional Kabupaten Rote Ndao akan mengalami peningkatan apabila sektor-sektor ekonomi sebagai sektor riil yang bekerja dalam lalu lintas ekonomi dan perdagangan berjalan dengan baik atas dukungan iklim usaha yang kondusif. Dengan bekerjanya sektor riil maka *Product Domestic Regional Bruto* juga akan meningkat sehingga pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat akan semakin meningkat pula.

Untuk menunjang pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat tersebut maka mobilitas masyarakat dalam pembangunan yang diwujudkan lewat kreativitas dan inovasi mengelola dan mengembangkan usaha-usaha produktif mutlak diperlukan sehingga dapat menciptakan pemerataan pendapatan bagi masyarakat dan menghindari adanya ketergantungan yang besar. Salah satu jenis usaha perdagangan sebagai usaha ekonomi produktif yang dilaksanakan masyarakat di Kelurahan Londalusi adalah perdagangan umum dalam bentuk usaha kios. Usaha ini dipandang cukup prospektif namun belum berkembang dengan baik dan oleh karena itu perlu adanya penentuan strategi yang tepat dalam pengelolaan usaha yang bersangkutan sehingga memiliki kemampuan melayani akan kebutuhan masyarakat secara berkecukupan dan mampu mengakumulasi modal dalam pengembangan usaha di waktu yang akan datang. Jumlah usaha dagang kios yang tersebar di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur sebanyak 50 kios yang setiap harinya melayani kebutuhan hidup sehari-hari masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap pengusaha berkeinginan untuk mengembangkan usahanya akan tetapi masih terbentur dengan berbagai kelemahan internal termasuk permodalan untuk mendukung pembiayaan usaha.

Untuk mewujudkan pengembangan usaha kios tersebut maka perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dimensi lingkungan internal serta peluang dan ancaman dari dimensi lingkungan eksternal. Adapun dimensi lingkungan internal yang dimaksudkan adalah modal usaha baik modal kerja (*working capital*) maupun modal tetap (*fixed capital*), Hasil Penjualan, Tenaga Kerja, Laba Bersih dan manajemen. Sedangkan dimensi lingkungan eksternal yang dimaksudkan meliputi konsumen dan persaingan.

Untuk menentukan strategi yang tepat dalam pengembangan usaha maka para pengusaha perlu menganalisis lingkungan perusahaan sehingga memudahkan pengusaha dalam pengambilan keputusan strategis untuk melaksanakan program pemasaran yang lebih efektif. Permasalahan yang masih ditemukan adalah para pengusaha tidak memperhatikan dimensi lingkungan internal dan eksternal secara serius sehingga nampak bahwa usaha kios yang dikelola tidak berkembang.

Berdasarkan gambaran problematika tersebut di atas mendorong penulis untuk mengadakan penelitian ilmiah dengan judul : “**Analisis Pemilihan Strategi Pengembangan Usaha** (Studi Pada Usaha Kios Di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur)”

1.2. Tujuan Penelitian

- 1) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dimensi lingkungan internal usaha kios di Kelurahan Londalusi di Kecamatan Rote Timur
- 2) mengidentifikasi peluang dan ancaman dimensi lingkungan eksternal usaha kios di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur
- 3) menentukan dan menganalisis strategi yang dipilih dalam rangka pengembangan usaha kios di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Dimensi Lingkungan Internal.

Analisis situasi pada setiap perusahaan pada dasarnya dapat dirumuskan sebagai suatu studi tentang faktor-faktor intern dan faktor-faktor ekstern perusahaan. Menurut Afiff (1986:14), studi tentang faktor-faktor intern adalah penelaan terhadap berbagai kemampuan dan kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan. Philip Kotler (1993:69) merumuskan bahwa setiap unit usaha haruslah mengevaluasi kekuatan dan kelemahan secara periodik.

Purnomo dan Zulkieflimansyah (1996:41) merumuskan bahwa lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan sendiri menurut pikiran sekarang merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk market position tertentu. Dengan demikian

analisis lingkungan internal akan mencakup analisis mengenai sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam kaitan dengan penelitian ini, maka identifikasi lingkungan internal yang digunakan untuk dianalisis strengths dan weaknesses dalam rangka penentuan strategi pengembangan usaha dagang kios di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur sebagai berikut :

1. Modal Usaha

Untuk mengelola akan kegiatan operasional perusahaan, maka diperlukan modal yang mendukung. Menurut Baridwan (2001:21) modal adalah jumlah uang yang berasal dari pemilik perusahaan yang ditanamkan dalam perusahaan yang timbul dari setoran para pemilik. Daniel (2004:74) membagi modal atas dua bagian yaitu modal tetap dan modal bergerak. Modal tetap adalah barang-barang yang digunakan dalam proses produksi yang dapat digunakan beberapa kali meskipun barang-barang modal ini habis. Sedangkan modal bergerak adalah barang-barang yang digunakan dalam proses produksi yang hanya bisa digunakan untuk sekali pakai atau dengan kata lain modal bergerak adalah barang-barang yang habis digunakan dalam proses produksi.

Menurut Schweidland seperti yang dikutip Ryanto (1995:10), modal adalah uang dan atau barang yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam pengertian modal kerja, Soeprihanto (1998:11) mendefinisikan modal kerja sebagai keseluruhan modal yang digunakan dalam periode akuntansi tertentu untuk menghasilkan pendapatan.

2. Hasil Penjualan

Hasil penjualan atau penerimaan perusahaan diperoleh melalui penyerahan barang atau jasa kepada pembeli. Penghasilan yang diperoleh biasanya diukur dengan aktiva yang diterima (umumnya berupa uang kas dan piutang dagang (Jusuf,1984:14).

Menurut Budiono (2002:95) penerimaan (revenue) adalah penerimaan produsen dari hasil penjualan outputnya. Dalam konsep Total Revenue (TR) dapat didefinisikan bahwa penerimaan total merupakan penerimaan total produsen dari hasil penjualan outputnya. Secara formulatif dapat ditulis menjadi : $TR = Q.P$. Sedangkan dalam pengertian Average Revenue (AR) berarti bahwa penerimaan yang diperoleh produsen per unit output yang dijual. Persamaannya adalah $AR = TR/Q$.

Dalam fungsi TR menurut Arsyad (2000:34) penerimaan marginal (MR) adalah perubahan penerimaan total yang disebabkan oleh perubahan satu unit barang yang terjual. Penerimaan hasil penjualan menurut Winardi (1998:18) merupakan uang atau material lainnya yang dicapai dari penggunaan jasa-jasa atau kekayaan lainnya.

3. Tenaga Kerja

Menurut Sukirno (2000:7), tenaga kerja bukan saja buruh yang terdapat dalam perekonomian, tetapi dapat dipandang dari segi keahlian dan pendidikan yang dibedakan atas tenaga kerja kasar yaitu tenaga kerja yang tidak berpendidikan atau berpendidikan rendah yang tidak mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu, tenaga kerja terampil yaitu tenaga kerja yang memiliki keahlian dan pendidikan atau pengalaman kerja, tenaga kerja terdidik yaitu tenaga kerja berpendidikan tinggi yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu.

Winardi (1989:283) merumuskan bahwa tenaga kerja adalah salah satu diantara faktor-faktor produksi penting yang terdiri dari pekerjaan tangan atau mental untuk mendapatkan imbalan berupa upah, gaji atau honorarium. Sejalan dengan rumusan tersebut, Sumarsono (2003:7) menyatakan bahwa kelayakan seseorang bekerja dapat dipandang menurut umur dan merekalah yang disebut sebagai tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk kegiatan produksi sumber daya manusia.

4. Laba Bersih

Menurut Baridwan (2001:35) laba (gain) adalah kenaikan modal (aktiva bersih) yang berasal dari transaksi sampingan atau transaksi yang jarang terjadi dari suatu badan usaha, dan dari semua transaksi atau kejadian lain yang mempengaruhi badan usaha selama suatu periode kecuali yang timbul dari pendapatan (revenue) atau investasi. Jika diartikan menurut konsep penghasilan (Income), maka laba bersih adalah selisih pendapatan-pendapatan setelah dikurangi dengan biaya-biaya. Bila pendapatan lebih besar dari biaya maka disebut laba sedangkan bila pendapatan lebih kecil dari biaya disebut rugi.

Sedangkan menurut Winardi (1989:393), dalam ilmu ekonomi laba adalah sisa yang tertinggal setelah semua faktor produksi telah dikompensasi untuk menghadapi ketidakpastian (uncertainty) atau untuk suatu monopoli atau berupa laba tak diduga. Jika dianalisis dengan menggunakan fungsi penerimaan, biaya dan laba, maka pada dasarnya konsep laba merupakan total penerimaan dikurangi dengan total biaya.

Menurut Arsyad (2000:59) fungsi laba dapat ditulis dengan persamaan umum :

$\Pi = TR - TC$ dimana Π adalah Laba Total, TR adalah Total Revenue dan TC adalah Total Cost.

5. Manajemen

Menurut Soekartawi (2002:27) faktor produksi manajemen menjadi sangat penting kalau dikaitkan dengan kata efisiensi artinya bahwa walaupun faktor produksi lainnya sudah dirasa cukup namun jika tidak dikelola dengan baik (missmanagement) maka produksi yang tinggi tidak akan tercapai.

Hasibuan (1993:3) mendefinisikan manajemen sebagai suatu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Handoko (1999:6) manajemen dibutuhkan untuk semua tipe organisasi untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.

2.1.2. Dimensi Lingkungan Eksternal

Menurut Afiff (1986:14), studi tentang faktor-faktor ekstern adalah penelaan terhadap berbagai kesempatan dan ancaman yang timbul dari luar perusahaan. Sejalan dengan rumusan tersebut, Purnomo dan Zulkieflimansya (1996:21) merumuskan bahwa analisis lingkungan eksternal akan memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman (OT) sedangkan analisis lingkungan internal akan memberikan gambaran tentang keunggulan dan kelemahan (SW). Aspek-aspek lingkungan eksternal yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah :

1. Konsumen

Konsumen adalah orang yang menikmati penggunaan fisik suatu benda atau jasa ekonomi (Winardi, 1989:126). Menurut Radiosunu (1993:35), konsumen membeli barang dan jasa untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Setiap barang konsumsi yang dibeli konsumen memberikan sekumpulan kegunaan bersifat primer dan sekunder.

Suwardo (1992:78) mendefinisikan konsumen sebagai golongan masyarakat pemakai baik perseorangan maupun badan usaha atas suatu barang atau jasa ekonomi yang ditawarkan. Berdasarkan rumusan-rumusan tersebut dapat disimpulkan bahwa konsumen adalah orang yang membeli dan menikmati kegunaan dari suatu barang atau jasa ekonomi yang berada di pasar.

2. Persaingan

Pesaing merupakan ancaman namun pesaing dapat juga memperkuat usaha perusahaan. Menurut Porter (1993:190) pesaing yang baik justru dapat menunjang berbagai tujuan strategis dan meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan. Pesaing dapat menimbulkan persaingan dan oleh karena itu Afif (1982:17) menyatakan bahwa persaingan berasal dari perusahaan lain baik yang menghasilkan produk sejenis maupun produk substitusi dan komplementer. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada hakekatnya strategi pemasaran merupakan pertimbangan bagaimana perusahaan menyelesaikan masalah dalam menghadapi persaingan. Hal ini berarti perusahaan harus mengenal tingkat dan sifat persaingan terlebih dahulu.

Menurut Asri (1998:163) menyatakan bahwa bila market share yang dicapai perusahaan makin lama makin membesar berarti perusahaan memiliki oposisi amat kuat dalam persaingan. Dalam kaitan dengan obyek penelitian maka persaingan yang terjadi adalah persaingan sempurna. Menurut Budiono (2002:108) persaingan sempurna adalah pasar dimana jumlah produsen/penjual banyak dan volume produksi/penjualan hanya sebagian dari penjualan total dalam pasar, produk yang dihasilkan/dijual homogen dan setiap produsen memperoleh informasi pasar dengan cepat dan tepat.

3. Strategi Pengembangan Usaha

Strategi dalam manajemen sebuah organisasi menurut Nawawi (2003:147-148) diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (1999:87), dalam pengembangan usaha perusahaan dapat memilih strategi alternatif melalui SWOT Matrix yang didasarkan pada Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) sehingga terdapat 4 alternatif Strategi yang tersedia yaitu : strategi SO yaitu strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang, strategi WO yaitu strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan sehingga dapat memanfaatkan berbagai peluang, strategi ST yaitu strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman dan strategi WT yaitu strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir atau menghindari ancaman.

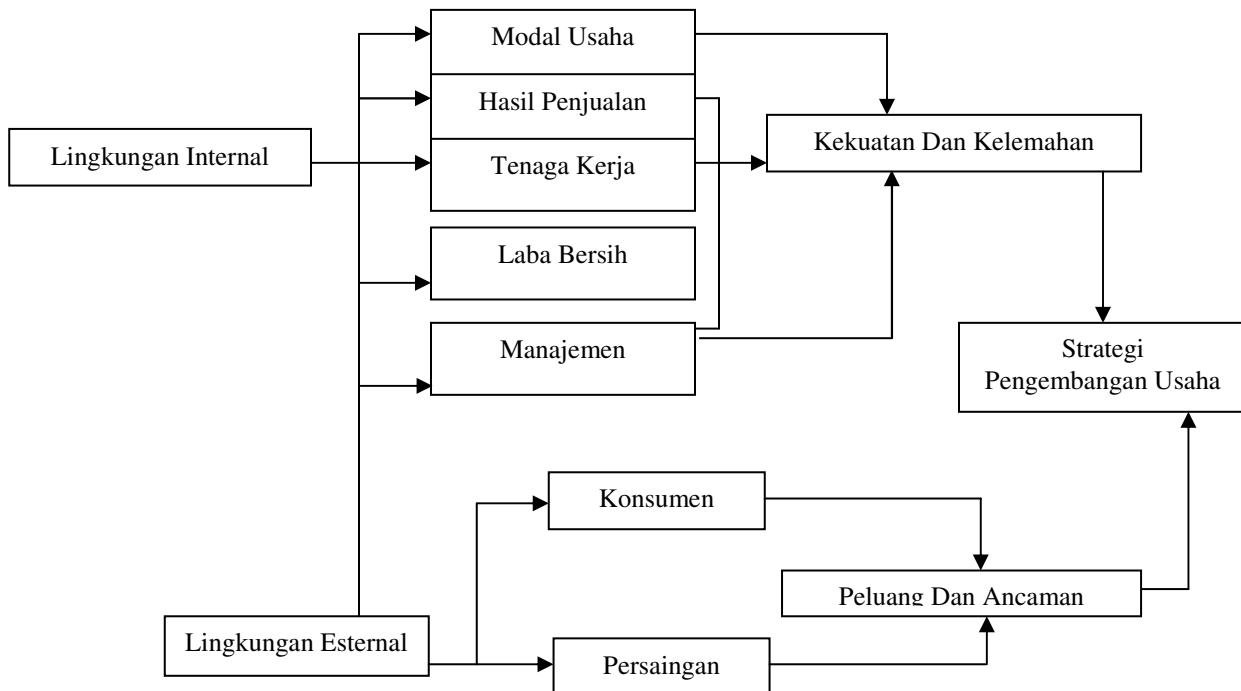
2.2. Kerangka Berpikir

Dalam penentuan strategi perusahaan untuk mengembangkan usahanya baik mengembangkan usaha yang sudah ada maupun diversifikasi usaha baru maka analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan suatu tuntutan bisnis yang mau tidak mau harus dilakukan jika ingin tetap

bertahan dalam pasar. Dalam hal ini perusahaan tidak hanya bertahan dalam pasar dengan menerapkan strategi 4 P saja yaitu Product, Price, Promotion, dan Place tetapi harus diterjemahkan lebih luas sesuai dengan kondisi lingkungan yang dipandang memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Kerangka berpikir yang dibangun dalam penelitian ini mengacu pada *General System Theory* yang menyatakan bahwa organisasi dewasa ini lebih merupakan suatu sistem yang terbuka (open systems) dan oleh karena itu organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan lingkungannya (Purnomo dan Zulkieflimansyah, 1996:25). Kerangka berpikir yang dibangun dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 1. Kerangka Dasar Berpikir



Dari kerangka berpikir tersebut jelas menunjukkan bahwa analisis lingkungan perusahaan meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal dengan semua dimensi yang berada di dalamnya yang memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dianalisis secara cermat sehingga pimpinan perusahaan bisa mengambil keputusan dengan penentuan strategi operasional yang tepat dalam pengelolaan dan pengembangan usaha.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi Dan Sampel

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha produktif yang dikelompokkan dalam usaha dagang jenis kios yang beroperasi di seluruh wilayah kelurahan Londalusi sebanyak 50 unit. Untuk kepentingan analisis maka penulis tidak melakukan penarikan sampel. Semua anggota populasi dianggap sebagai sampel ($N = n$) karena jumlah populasi relatif kecil.

3.2. Jenis Data

Jenis data terdiri dari data kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan dalam bentuk pernyataan sedangkan data kuantitatif adalah data yang dikumpulkan dalam bentuk angka-angka.

3.3. Sumber Data

Sumber data terdiri dari *data Primer*, yaitu data yang bersumber langsung dari pemilik kios yang diteliti dan *data Sekunder*, yaitu data yang bersumber dari Kantor Kelurahan Londalusi dan Publikasi Kecamatan Rote Timur Dalam Angka.

3.4. Teknik Pengumpulan Data.

Observasi, yaitu pengamatan awal yang dilakukan untuk mengetahui kondisi usaha setiap hari, *wawancara*, yaitu tanya jawab langsung antara peneliti dengan responden, *kuisisioner*, yaitu pengedaran angket kepada respondent untuk diisi sesuai kebutuhan peneliti dan kondisi empirik usaha dan *studi kepustakaan*, yaitu penelaahan terhadap teori-teori yang terdapat pada literatur-literatur yang mendukung masalah yang diteliti.

3.5. Teknik Analisa Data

Untuk menganalisis data penelitian sehingga menjawab masalah dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan teknik analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

3.6. Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman Lingkungan

1. Kekuatan Dan Kelemahan (Strengths And Weakness)

Dalam rangka pengembangan usaha, maka setiap perusahaan seharusnya menganalisis lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari profil kios yang diteliti yang menyangkut faktor permodalan, hasil penjualan, tenaga kerja, laba dan manajemen. Sedangkan analisis lingkungan eksternal akan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang meliputi faktor konsumen dan persaingan.

Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan lingkungan internal 50 kios yang diteliti di Kelurahan Londalusi, maka akan digunakan matriks analisis SWOT. Adapun kekuatan dan kelemahan yang perlu dianalisis dalam pengembangan usaha berdasarkan hasil penelitian empirik sebagai berikut :

Tabel.1. Analisis Kekuatan Lingkungan Internal 50 Kios Di Kelurahan Londalusi

| No | Dimensi Lingkungan Internal | Bobot | Rating | Skor |
|--------------------|---|-------|--------|------|
| 1 | Modal Usaha : | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Setiap pengusaha memiliki modal kerja rata-rata Rp.9.357.900 dengan dukungan modal tetap ○ Adanya rencana penambahan modal pinjaman. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 2 | Tenaga Kerja : | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Menggunakan Tenaga Kerja Keluarga . | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tidak banyak mengeluarkan biaya karyawan | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3 | Hasil Penjualan : | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kemampuan mencapai hasil penjualan rata-rata per bulan sebesar Rp.3.021.609. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Rata-rata hasil penjualan diterima tunai | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 4 | Laba Yang Dicapai : | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Semua kios memperoleh keuntungan setiap bulannya. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Keinginan mencapai laba yang cukup tinggi | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 5 | Manajemen : | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Usaha dikelola langsung oleh keluarga | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Pengelolaan usaha dengan keuangannya sangat tertutup tanpa intervensi | | | |
| J u m l a h | | 1 | - | 3,20 |

Sumber : Diolah berdasarkan instrument penelitian, 2012

Dari tabel tersebut jelas menunjukkan bahwa skor kekuatan dimensi lingkungan internal sebesar 3,2 menggambarkan bahwa secara internal kekuatan profil kios yang diteliti dari aspek permodalan, hasil penjualan, tenaga kerja, laba dan manajemen cukup kuat dan memungkinkan kios terus berkembang dengan kekuatan terbesar terletak pada aspek permodalan, hasil penjualan dan tenaga kerja. Oleh karena itu perlu adanya pemanfaatan kekuatan internal yang ada agar dapat menangkap peluang-peluang yang masih ada sambil membenahi kelemahan yang dimiliki. Kelemahan-kelemahan lingkungan internal yang diidentifikasi dapat dipetakan dalam matriks sebagai berikut :

Tabel.2. Analisis Kelemahan Lingkungan Internal 50 Kios Di Kelurahan Londalusi

| No | Dimensi Lingkungan Internal | Bobot | Rating | Skor |
|--------------------|--|-------|--------|------|
| 1 | Modal Usaha : | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Masih kurangnya modal kerja ○ Kesulitan mengakses modal pinjaman | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 2 | Tenaga Kerja : | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Pelayan sering tidak berada di tempat | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Rendahnya inovasi | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3 | Hasil Penjualan : | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Hasil penjualan tunai kurang maksimal | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Belum ada kiat meningkatkan hasil penjualan | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 4 | Laba Yang Dicapai : | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Keuntungan yang dicapai masih relatif kecil | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kurangnya perencanaan laba sebagai alat motivasi dalam pengelolaan usaha | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 5 | Manajemen : | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kurangnya kompetensi manajerial | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Masih ada pengambilan prive dan tidak dipisahkannya asset pribadi dengan usaha | 0,1 | 3 | 0,3 |
| J u m l a h | | 1 | | 2,9 |

Sumber : Data yang diolah penulis, 2012

Dari tabel tersebut jelas menunjukkan bahwa skor kelemahan dimensi lingkungan internal sebesar 2,90 menggambarkan bahwa secara internal kelemahan profil kios yang diteliti dari aspek permodalan, hasil penjualan, tenaga kerja, laba dan manajemen masih lebih kecil dari skor kekuatan yang dimiliki. Oleh karena itu usaha kios yang ada masih memiliki prospek untuk berkembang dengan menerapkan strategi pemasaran yang lebih efektif dengan memperhitungkan lingkungan eksternal yang ada.

2. Peluang Dan Ancaman (Opportunities And Threats).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang dan ancaman dari dimensi konsumen dan persaingan pada 50 Kios yang diteliti di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur dapat diidentifikasi secara jelas dan disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel.3. Analisis Lingkungan Eksternal 50 Kios Di Kelurahan Londalusi

| No | Dimensi Lingkungan Internal | Bobot | Rating | Skor |
|---|--|-------|--------|------|
| A | PELUANG (OPPRTUNITIES) | | | |
| | 1. Konsumen | | | |
| | ○ Jumlah penduduk 3.488 cukup potensial sebagai konsumen | 0,25 | 4 | 1 |
| | ○ Konsumen selalu bertransaksi setiap hari | 0,25 | 4 | 1 |
| | 2. Persaingan | | | |
| ○ Persaingan berjalan sehat dan sempurna | 0,25 | 3 | 0,75 | |
| ○ Masing-masing kios memperhitungkan SWOT dari pesaing lainnya. | 0,25 | 3 | 0,75 | |
| B | J u m l a h | 1 | - | 3,5 |
| | ANCAMAN (THREATS) | | | |
| | 1. Konsumen | | | |
| | ○ Jumlah pelanggan yang bertransaksi setiap hari masih relatif sedikit | 0,25 | 4 | 1 |
| | ○ Nilai transaksi yang dibelanjakan masih relatif kecil disesuaikan dengan kebutuhan | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 2. Persaingan | | | | |
| ○ Kemampuan bersaing masih tergolong lemah | 0,25 | 2 | 0,50 | |
| ○ Kurangnya strategi untuk bersaing | 0,25 | 2 | 0,50 | |
| | J u m l a h | 1 | | 2,75 |

Sumber : Data yang diolah penulis, 2012

Dari hasil identifikasi terhadap peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dianalisis dari faktor konsumen dan persaingan terlihat jelas bahwa peluang dari konsumen jauh lebih besar jika dibandingkan dengan peluang persaingan sedangkan. Jika dianalisis dari ancaman lingkungan eksternal maka hasil identifikasi menunjukkan bahwa ancaman konsumen juga jauh lebih besar dari ancaman persaingan. Dengan demikian maka konsumenlah yang menentukan berkembang tidaknya usaha kios yang ada akan tetapi persainganpun harus tetap diperhatikan.

3.7. Analisis Penentuan Strategi Pengembangan Usaha

1. Penentuan Strategi Alternatif Dengan Matriks Analisis SWOT

Penentuan strategi pengembangan usaha pada dasarnya tidak terlepas dari *marketing mix* yang meliputi *product, price, promotion dan place* yang umumnya disebut strategi 4P. Dalam aplikasi strategi operasional perlu diperhatikan aspek lingkungan internal dan eksternal dengan segala dimensi yang memiliki kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman. Alternatif strategi dilaksanakan oleh para pengusaha kios dalam pengembangan usaha dapat menggunakan analisis strategi dengan tabel IFAS (Internal Strategic Factor Analys Summary) dan tabel EFAS (External Strategic Factor Analys Summary).

Dalam penentuan strategi dengan bantuan matriks analisis SWOT, perusahaan melalui pihak manajemen dapat memilih empat strategi yang ditawarkan yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT yang dipetakan dalam matriks sebagai berikut :

Tabel.4. Matriks Analisa Skor Lingkungan Internal Dan Eksternal

| No | Dimensi Lingkungan Internal | Kekuatan | Kelemahan |
|----|------------------------------|------------|-------------|
| 1 | Modal Usaha | 0,6 | 0,5 |
| 2 | Hasil Penjualan | 0,7 | 0,6 |
| 3 | Tenaga Kerja | 0,7 | 0,6 |
| 4 | Laba | 0,6 | 0,6 |
| 5 | Manajemen | 0,6 | 0,6 |
| | Jumlah | 3,2 | 2,5 |
| No | Dimensi Lingkungan Eksternal | Peluang | Ancaman |
| 1 | Konsumen | 2 | 1,75 |
| 2 | Persaingan | 1,5 | 1 |
| | Jumlah | 3,5 | 2,75 |

Sumber : Dikutip dari hasil identifikasi SWOT

Berdasarkan hasil analisis lingkungan tersebut maka penentuan strategi pengembangan usaha kios di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur dengan matriks SWOT dapat dianalisis sebagai berikut :

Tabel.5. Matriks Penentuan Strategi Pengembangan Usaha

| DLI \ DLE | S | W |
|-----------|----------------------------|---------------------|
| O | 3,20 x 3,50 = 11,20 | 2,90 x 3,50 = 10,15 |
| T | 3,20 x 2,75 = 8,80 | 2,90 x 2,75 = 7,98 |

Sumber : Hasil perhitungan penulis, 2006

Berdasarkan matriks tersebut jelas menunjukkan bahwa strategi yang paling tepat dilaksanakan oleh usaha kios di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur adalah strategi SO oleh karena setelah menganalisis lingkungan internal dan eksternal ternyata hubungan antara kekuatan dan peluang menunjukkan skor yang paling besar yaitu 11,20. Oleh karena itu strategi SO dapat dilakukan dengan penerapan program strategis yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menangkap peluang dalam rangka pengembangan usaha.

Program strategis yang dapat dilakukan adalah penetapan harga jual yang kompetitif, peningkatan kualitas pelayanan serta penyediaan barang dagangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dengan adanya penerapan program strategis tersebut akan mendorong perkembangan usaha sehingga usaha kios yang ada di Kelurahan Londalusi lebih meningkat baik skala maupun volume usahanya.

2. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Dengan Diagram Analisis SWOT

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha kios yang diteliti di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur memiliki kekuatan tetapi juga memiliki kelemahan dan memiliki peluang tetapi juga memiliki ancaman. Akan tetapi untuk mengembangkan usaha maka perlu adanya penentuan strategi yang tepat dari hasil kombinasi analisis dimensi-dimensi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.

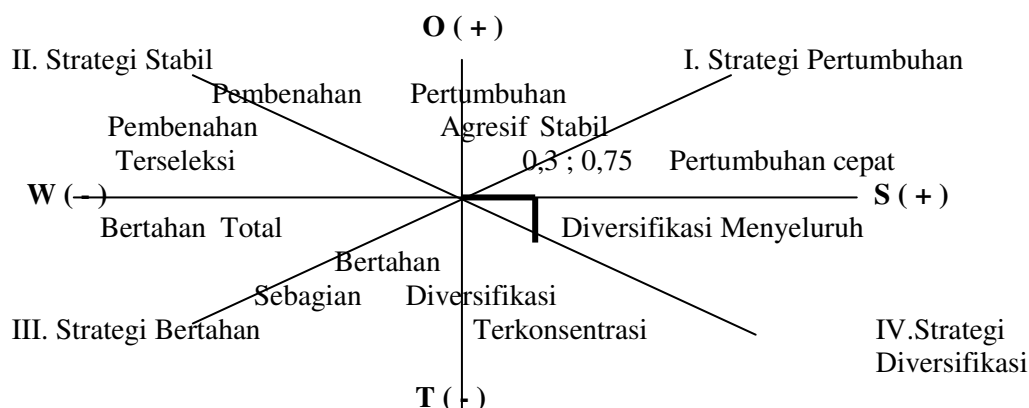
Jika strategi pengembangan usaha ditentukan dengan diagram analisis SWOT maka analisis lingkungan perusahaan dengan segala dimensi yang memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman harus diperhitungkan secara cermat. Skor kekuatan dikurangi dengan skor kelemahan dapat dipetakan pada sumbu X sedangkan skor peluang dikurangi dengan skor ancaman dipetakan pada sumbu Y. Berdasarkan hasil analisis lingkungan diperoleh total skor kekuatan = 3,2, skor kelemahan = 2,9 skor, skor peluang 3,5 dan skor ancaman 2,75. Dengan demikian maka hasil perhitungan pemetaannya adalah :

$$\text{Sumbu X} = S - W = 3,2 - 2,9 = 0,30$$

$$\text{Sumbu Y} = O - T = 3,5 - 2,75 = 0,75$$

Penentuan koordinat sumbu X dan sumbu Y ini dimaksudkan untuk memudahkan pemilihan strategi yang tepat pada kuadran diagram analisis SWOT dengan program strategis yang tepat. Berdasarkan nilai koordinat sumbu X dan sumbu Y tersebut maka strategi pengembangan usaha dari usaha kios yang diteliti di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur dengan diagram analisis SWOT dapat dipetakan sebagai berikut :

Gambar 2. Hasil Pemetaan Strategi Dengan Diagram Analisis SWOT



Dengan menganalisis diagram tersebut nampak jelas bahwa strategi yang dapat dipilih oleh usaha kios yang ada di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur adalah strategi pertumbuhan dengan program strategis pertumbuhan stabil dan pertumbuhan cepat sebagai alternatif kebijakan pihak manajemen untuk mengembangkan usaha. Pemilihan strategi pertumbuhan terletak pada kuadran I yang menghubungkan kekuatan (strengths) dengan peluang (opportunity) sehingga program strategis yang perlu dilakukan akan mengarah pada pemanfaatan kekuatan dimensi lingkungan internal untuk menangkap peluang dimensi lingkungan eksternal.

Program strategis yang dapat dilaksanakan untuk mengembangkan usaha dengan memperhatikan dimensi lingkungan internal dan eksternal yang ada adalah penetapan harga jual yang kompetitif, peningkatan pelayanan dan penyediaan barang dagangan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

IV. PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dianalisis dengan metode ilmiah dapat disimpulkan bahwa :

1. Kekuatan-kekuatan dimensi lingkungan internal yang dapat diidentifikasi dari 50 kios yang diteliti di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur adalah :
 - a. Setiap pengusaha memiliki modal kerja yang bersumber dari modal sendiri dan modal pinjaman yang didukung oleh modal tetap dalam pengembangan usaha.
 - b. Adanya rencana pengembangan usaha dengan penambahan modal pinjaman
 - c. Tenaga Kerja yang digunakan bersumber dari dalam keluarga sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya tenaga kerja.
 - d. Kemampuan untuk selalu menghasilkan hasil penjualan setiap hari
 - e. Hasil penjualan rata-rata diterima secara tunai sehingga memungkinkan perputaran modal kerja lebih cepat.
 - f. Setiap kios selalu memperoleh keuntungan setiap bulannya dan didukung dengan keinginan untuk mencapai keuntungan yang lebih besar.
 - g. Pengelolaan usaha dan keuangan ditangani langsung oleh keluarga sehingga bersifat tertutup.
2. Kelemahan-kelemahan dimensi lingkungan internal yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :
 - a. Masih kurangnya modal kerja terutama dalam bentuk uang tunai untuk pembiayaan usaha.
 - b. Para pengusaha kesulitan dalam mengakses sumber-sumber penawaran modal pinjaman
 - c. Pelayan sering tidak berada di tempat sehingga mengecewakan pelanggan
 - d. Masih rendahnya inovasi yang dimiliki pelayan dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen.
 - e. Hasil penjualan tunai yang dicapai masih kurang maksimal
 - f. Tidak adanya kiat untuk meningkatkan hasil penjualan yang lebih besar
 - g. Keuntungan yang dicapai masih relatif kecil
 - h. Kurangnya perencanaan laba sebagai alat kontrol dan alat motivasi pengelolaan usaha.
 - i. Kurangnya kompetensi manajerial serta masih digabungkannya asset pribadi dengan asset usaha.
3. Peluang-peluang dimensi lingkungan eksternal yang dapat diidentifikasi adalah :
 - a. Jumlah penduduk Kelurahan Londalusi sebanyak 3.488 cukup potensial sebagai konsumen/pelanggan kios.
 - b. Konsumen selalu bertransaksi setiap hari dengan kios yang ada.
 - c. Persaingan berjalan sehat dan sempurna
 - d. Masing-masing kios memperhitungkan SWOT pesaing yang ada pada wilayah operasi yang sama.

4. Ancaman-ancaman dari dimensi lingkungan eksternal yang dapat diidentifikasi adalah :
 - a. Jumlah pelanggan yang berbelanja setiap hari masih relatif sedikit
 - b. Nilai transaksi belanja pelanggan masih relatif kecil karena disesuaikan dengan kebutuhan.
 - c. Kemampuan kios dalam persaingan masih digolongkan lemah
 - d. Kurangnya penerapan strategi untuk bersaing.
5. Strategi alternatif yang dapat dipilih dalam pengembangan usaha adalah strategi SO dengan konsentrasi strategi pertumbuhan yang memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang dengan program strategis penetapan harga jual yang kompetitif, pelayanan yang memuaskan serta penyediaan barang dagangan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen secara berkecukupan.

4.2. Rekomendasi

Sebagai wujud kontribusi penelitian terhadap pengembangan usaha kios di Kelurahan Londalusi maka hal-hal yang dapat direkomendasikan adalah :

1. Bagi pengusaha kios diharapkan menerapkan strategi pengembangan usaha dengan program strategis berupa penetapan harga jual yang kompetitif, peningkatan kualitas pelayanan serta penyediaan barang dagangan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen secara stabil dan berkecukupan.
2. Dalam pengelolaan usaha menyangkut administrasi keuangan dan akuntansi diharapkan agar para pengusaha dapat berasistensi kepada Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Lontar Rote atau Dinas dan Badan Pemerintah yang berkompeten.
3. Diharapkan agar Pemerintah Kabupaten Rote Ndao melalui Dinas Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah serta Dinas Perindustrian Dan Perdagangan sebagai instansi Teknis dapat membantu permodalan usaha kios di Kelurahan Londalusi termasuk pembinaan manajemen usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad Lincolin, 2000, *Ekonomi Manajerial, Ekonomi Mikro Terapan Untuk Manajemen Bisnis*, BPFE, Yogyakarta,
- Afiff Faisal, 1986, *Strategi Pemasaran*, Angkasa, Bandung
- Baridwan Zaki, 2001, *Intermediate Accounting*, BPFE, Yogyakarta
- Boediono, 2002, *Ekonomi Mikro*, BPFE, Yogyakarta
- Dama Meysias F.P, 2005, *Prospek Pengembangan Usaha Bengkel Eddy Di Kelurahan Londalusi Kecamatan Rote Timur (Suatu Tinjauan Alternatif Strategi Dengan Analisis SWOT)*, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNSTAR, Rote Ndao.
- Daniel Moehar, 2004, *Pengantar Ekonomi Pertanian*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan Malayu S.P, 1993, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*, CV.Haji Masagung, Jakarta.
- Handoko T.Hani, 1999, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta
- Jusuf Haryono, 1984, *Dasar-Dasar Akuntansi*, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi YKPN, Yogyakarta
- Kotler Philip,1993, *Manajemen Pemasaran, Analisis,Perencanaan,Implementasi Dan Pengendalian*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Purnomo Setiawan Hari dan Zulkieflimansyah, 1999, *Manajemen Strategik, Sebuah Konsep Pengantar*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonoimi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Partomo Tiktik Sartika dan Abd Rachman Soejoedono, 2002, *Ekonomi Skala Kecil Menengah dan Koperasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Porter Michael E, 1993, *Keunggulan Bersaing*, Erlangga, Jakarta
- Radiosunu, 1993, *Manajemen Pemasaran, Suatu pendekatan Analisis*, BPFE, Yogyakarta.
- Rangkuti Fredy, 2004, *Analisis SWOT, Teknik Membedah Aspek Bisnis*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sukirno Sadono, 2000, *Pengantar Teori Mikro Ekonomi*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Soekartawi, 2002, *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian, Teori Dan Aplikasi*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Swasta Basu dan Irawan, 1990, *Manajemen Pemasaran Modern, Liberty, Yogyakarta.*
- Soeprihanto John, 1998, *Manajemen Modal Kerja*, BPFE, Jakarta
- Suwardo, 1992, *Manajemen Pemasaran*, Gunung Agung, Jakarta
- Winardi, 1989, *Kamus Ekonomi*, CV.Mandar Maju, Bandung

