

BAB IV
PENYAJIAN DATA/ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

1. Identitas Informan (Pemilik Usaha)

a. Identitas Informan 1

Nama : Robiansyah

Umur : 40 Tahun

Pendidikan : S1 (Strata 1)

Jabatan : Pemilik Usaha

Alamat : Jln. A. Yani, Gang Mufakat, RT. 33, No 21, Kel. Pemurus
Dalam, Banjarmasin Selatan.

b. Identitas Informan 2

Nama : Jenita Muslimah

Umur : 42 Tahun

Pendidikan : S1 (Strata 1)

Jabatan : Pemilik Usaha

Alamat : Jln. A. Yani, Gang Mufakat, RT. 33, No 21, Kel. Pemurus
Dalam, Banjarmasin Selatan.

c. Identitas Informan 3

Nama : Norhayani

Umur : 20 Tahun

Pendidikan : SMA

Jabatan : Karyawati

Alamat : Jln. A. Yani, Gang Karya Mandiri, RT. No 02, Kel. Pemurus
Luar, Banjarmasin Selatan.

Usaha yang beralamatkan di Jl. A. Yani KM 5,5 Banjarmasin ini didirikan pada tanggal 5 Mei 2005 dengan modal awal sebesar Rp. 50.000.000 oleh Bapak Robiansyah dan istri yaitu Ibu Jenita Muslimah selaku pemilik dari usaha ini, namun selain itu juga pernah mereka meminjam uang di bank sebesar Rp. 10.000.000 untuk modal usaha. Pada awalnya toko fotokopi cahaya hanya satu pintu dibeli seharga Rp. 30.000.000 dan sekarang diperluas menjadi dua pintu di beli seharga Rp. 50.000.000 agar mudah menaruh barang-barang yang akan dijual.

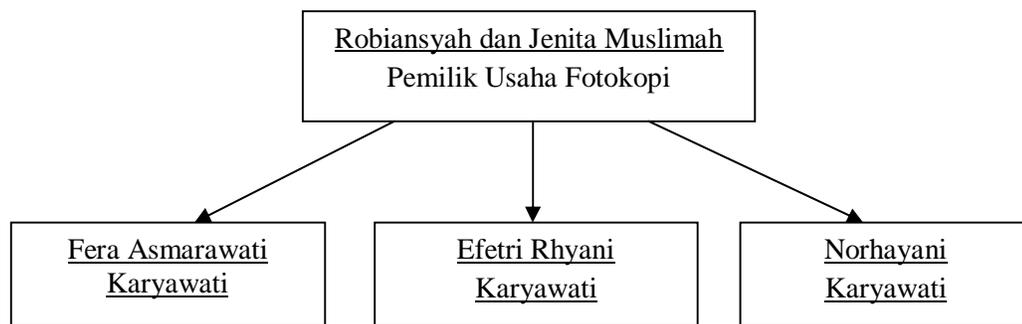
Seiring perkembangannya, usaha fotokopi cahaya ini sekarang tidak hanya melayani jasa fotokopi saja tetapi juga melayani jasa printing, laminating, penjilidan spiral, dan menjual alat tulis kantor (ATK). Toko fotokopi cahaya buka setiap hari dari jam 08.00 - 22.00, beroperasi selama 14 jam dan buka setiap hari. Toko fotokopi cahaya memiliki empat mesin fotokopi, satu mesin laminating, satu mesin printing, satu mesin jilid spiral, satu mesin pemotong kertas dan memiliki tiga orang karyawan.¹

Selama kurun waktu 2 tahun terhitung dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2007, usaha fotokopi cahaya tersebut berkembang cukup pesat. Hal ini dilihat dari omset yang di peroleh yaitu sebesar Rp. 30.000.000 perbulan. Dan setelah menjalankan usaha selama 5 tahun baru membuka cabang usaha fotokopi di Jln. A.Yani KM 4,5 Banjarmasin. Usaha yang dijalankan ini sekarang telah mempunyai pelanggan tetap untuk memperbanyak soal-soal

¹ Jenita Muslimah, Pemilik Usaha Fotokopi Cahaya, *wawancara pribadi*, Banjarmasin, 20 April 2017.

ujian sekolah SD, SLTP, pelanggan dari dinas pekerjaan umum (PU), bagian konsultan dan kantor-kantor terdekat.

2. Struktur Organisasi Usaha Fotokopi Cahaya di Banjarmasin



B. ANALISIS DATA

1. Analisis strategi Pengelolaan Usaha Fotokopi Cahaya di Banjarmasin

Usaha fotokopi yang banyak di temui disekitar kota Banjarmasin sangat beraneka ragam sehingga membuat para pengelola harus berfikir panjang untuk menyiasati konsep pengelolaan yang baik. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu manajemen yang handal dalam melaksanakannya dan memiliki kemampuan untuk mengatur/memanage segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha tersebut. Dengan demikian dapat digunakan

pendekatan-pendekatan strategis dalam aspek manajemen yaitu sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Pendekatan perencanaan fotokopi cahaya menggunakan pendekatan kombinasi dalam pembuatan suatu perencanaan yaitu pendekatan atas-bawah dan pendekatan bawah atas dengan presentasi yang relatif seimbang antara keduanya. Dengan pendekatan ini pemilik fotokopi cahaya dapat memberikan petunjuk perencanaan usaha secara garis besar kepada para karyawannya. Dengan tetap mematuhi aturan yang ada. Sehingga tercipta hubungan komunikasi yang baik dan seimbang antara pemilik dengan para karyawan.

b. Pengelolaan

Tujuan utama usaha fotokopi cahaya adalah mendapatkan keuntungan/laba yang sebesar-besarnya dengan memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan. Oleh karena itu fotokopi cahaya melayani para pelanggan dengan cara yang menguntungkan untuk kelangsungan hidup usaha tersebut dalam jangka panjang, selain itu juga harus mengetahui kesempatan-kesempatan baru untuk memuaskan keinginan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Fotokopi cahaya menerapkan koordinasi antar unit usaha sehingga tercipta pembagian kerja yang seimbang serta pelimpahan wewenang yang jelas dan tepat. Fotokopi cahaya mengatur kegiatan usaha agar sejalan dengan

tujuan usaha, kemampuan sumber daya yang dimiliki, dan kondisi lingkungan usaha baik internal maupun eksternal. Struktur fotokopi cahaya disusun secara sederhana, yaitu pemilik usaha berada di posisi paling atas, selaku pimpinan usaha tersebut. Kemudian di bawahnya diikuti para karyawan selaku pelaksana di mana masing-masing karyawan melakukan aktivitas yang telah ditentukan.

c. Pengarahan

Usaha fotokopi cahaya melaksanakan pengarahan dari sisi seperti fungsi pengarahan yang harus terpenuhi serta sikap dan perilaku pemimpin yang memenuhi kriteria yang dapat mengarahkan bawahannya. Oleh karena itu, pemilik fotokopi cahaya berusaha menggunakan kekuasaan secara positif terutama dalam mengambil keputusan, sehingga dapat memberikan arahan kepada para karyawan untuk selalu memberikan pelayanan yang ramah, sopan, serta cepat dalam pengerjaannya agar memuaskan pelanggan. Dengan pengarahan ini, maka terjalin koordinasi yang baik antara pemilik fotokopi cahaya dengan karyawannya.

d. Pengendalian

Pengendalian yang dilakukan oleh usaha fotokopi cahaya untuk memastikan apakah aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Oleh karena itu fotokopi cahaya menerapkan pelaporan pengawasan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan menjamin diberlakukannya tindakan perbaikan atas kesalahan yang sering terjadi seperti kesalahan dalam memfotokopi dengan jumlah yang tidak sesuai dengan apa yang diminta pelanggan. Metode pengawasan yang berlaku di fotokopi cahaya bersifat fleksibel, dinamis, dan ekonomis sehingga bisa dilakukan kapan saja dengan mengutamakan implementasi solusi dan evaluasi. Fotokopi cahaya menerapkan sistem pengendalian yang efektif yaitu akurat, tepat waktu, strategis, dan objektif. Dengan pengendalian ini maka fotokopi cahaya mampu mengimplementasikan usaha secara layak dan mampu memuaskan pelanggan.

2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan merupakan proses awal dalam menentukan strategi pengelolaan yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan mencakup berbagai aspek, baik yang berada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi

kelangsungan pencapaian tujuan perusahaan. Secara garis besar lingkungan dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

a. Analisis Lingkungan Internal Usaha Fotokopi Cahaya di Banjarmasin

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang fungsional. Audit internal memerlukan pengumpulan dan informasi mengenai sumberdaya perusahaan yang meliputi bidang fungsional keuangan, produksi, pemasaran dan sumber daya manusia (SDM).

1. Keuangan

Dalam hal ini keuangan memegang peranan penting dalam mengelola sebuah usaha, karena usaha apapun yang dijalankan tanpa modal tidak akan bertahan dalam jangka panjang. Dan hal yang lebih penting lagi adalah pengelolaan keuangan yang baik, sangatlah penting untuk mencapai keuntungan atau laba yang diharapkan. Pada dasarnya kondisi keuangan yang baik adalah dimana pendapatan lebih besar daripada pengeluaran. Karena jika pendapatan lebih kecil dari pengeluaran maka yang terjadi adalah rugi. Dan yang kedua adalah menyiasati pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga seperti halnya mesin fotokopi rusak tiba-tiba sehingga memerlukan perbaikan dengan dana yang lumayan banyak jika harus diperbaiki ditempat servis,

namun dalam hal ini strategi yang di gunakan usaha fotokopi cahaya adalah dengan memperbaiki mesin sendiri yang dikerjakan oleh Bapak Robiansyah bila terjadi kerusakan mesin/*error*. Dengan keahlian yang dimiliki pemilik usaha fotokopi cahaya maka akan mengurangi pengeluaran biaya perbaikan mesin apabila terjadi kerusakan.

2. Produksi

Proses produksi dalam sebuah usaha mempunyai peranan sebagai penghasil keuntungan. Karena hasil dari sebuah produksi merupakan produk yang akan di jual untuk mencapai hasil yang diharapkan yaitu berupa pendapatan. Proses produksi yang baik menghasilkan produk yang baik pula. Sehingga konsumen merasa terpuaskan dan dapat menarik kembali minat konsumen untuk menggunakannya lagi. Terlebih lagi dalam sebuah usaha fotokopi cahaya memberikan hasil produksi yang baik serta bahan-bahan seperti kertas yang berkualitas maka konsumen pun akan terpuaskan dan akan kembali atau dengan kata lain menjadi pelanggan tetap. Serta hal yang dilakukan oleh usaha fotokopi cahaya adalah menjaga kehematan proses produksi, misalnya seperti mematikan mesin fotokopi bila tidak digunakan, menghemat pemakaian kertas, mengatur warna kejelasan dari pencetakan untuk menghemat pengeluaran tinta mesin fotokopi dan lain sebagainya. Dan fotokopi cahaya tidak lupa menyiasati kelancaran proses produksi agar tidak mengecewakan para pelanggan.

3. Pemasaran

Pemasaran atau promosi merupakan hal yang unik. Karena proses promosi ini bertujuan untuk menarik minat konsumen agar memakai atau menggunakan barang dan jasa yang ditawarkan. Sehingga dalam proses perjalanannya harus melalui pendekatan-pendekatan dua arah antara produsen dengan konsumen. Artinya antara produsen dan konsumen harus saling mengenal. Inilah konsep manajemen pemasaran yang baik untuk diterapkan dalam sebuah usaha fotokopi. Walaupun proses promosi atau pemasaran dalam usaha fotokopi dirasa kurang penting. Tetapi dalam sebuah penerapan konsep manajemen yang baik, pemasaran sangatlah penting untuk mengenalkan produk kita kepada konsumen. Karena ada pepatah mengatakan “Tak kenal maka tak sayang”, jika produk yang dimiliki sebuah usaha tidak di kenal maka sulit sekali untuk konsumen akan memakai produk tersebut.

Proses pemasaran yang dilakukan usaha fotokopi cahaya seperti mengatur letak posisi barang-barang yang dijual dalam sebuah etalase agar lebih terlihat dengan jelas oleh konsumen, permainan harga diskon jika melakukan banyak pembelian, penempatan kertas harga-harga barang dan jasa agar konsumen dapat membandingkan harga tempat fotokopi cahaya dengan yang lain, memberikan plastik dan nota yang bertuliskan nama tempat fotokopi cahaya agar konsumen selalu

ingat dengan tempat fotokopi cahaya dan lain sebagainya. Yang pasti proses pemasaran yang dilakukan mengundang minat konsumen tertarik untuk mengunjungi tempat fotokopi cahaya.

4. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan dalam mengatur semua pengelolaan yang terjadi didalam sebuah usaha. Dalam prakteknya SDM merupakan kunci utama bagi tercapainya suatu tujuan. SDM yang baik adalah yang berkualitas. Kualitas yang ada pada diri SDM sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dapat dilihat dari lingkungan, teman maupun keturunan. Maka penting bagi para pengusaha memilih dengan hati-hati SDM-nya agar memperoleh keselarasan antara harapan produsen dengan konsumen. Karena jika melihat dalam praktek usaha fotokopi, pengaruh SDM dalam proses menarik perhatian konsumen sangat dilihat dari segi pelayanan yang diberikan ramah dan sopan maka konsumen pun akan merasa terpuaskan, sehingga mereka tidak segan-segan untuk kembali lagi. Usaha fotokopi cahaya mempunyai SDM yang berkepribadian baik serta fisik yang baik pula. Karena dalam memberikan pelayanan para karyawan terlihat rapi, bersih, ramah, dan sopan serta cekatan. Sehingga menimbulkan kenyamanan antara konsumen dengan pegawai, baik dalam proses transaksi maupun produksi.

b. Analisis Lingkungan Eksternal Usaha Fotokopi Cahaya di banjarmasin

Aspek eksternal perusahaan terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi pengelolaan. Lingkungan mikro terdiri dari pelanggan (*customers*), pesaing (*competitors*), pemasok (*suppliers*). Lingkungan makro meliputi kondisi demografi, ekonomi, alam/ekologi, sosial dan budaya, politik dan teknologi. Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman perusahaan.

1) Lingkungan Mikro

a) Pelanggan (*customer*)

Pelanggan membeli produk barang dan jasa. Sebuah usaha tidak bisa hidup tanpa dukungan pelanggan. Oleh karena itu usaha fotokopi cahaya terus mengamati perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Seperti mendengarkan keluhan pelanggan dan memberikan solusi yang tepat, melayani sebaik mungkin apa yang dibutuhkan pelanggan.

b) Pesaing (*competitors*)

Pesaing adalah usaha di dalam industri yang sama dan menjual barang atau jasa kepada pelanggan. Seringkali perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan usaha tergantung pada apakah perusahaan melakukan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing lain. Karena itu, perusahaan harus melakukan analisis bersaing, yaitu menentukan siapa

pesaingnya, mengantisipasi pergerakan pesaing, serta memperhitungkan kekuatan dan kelemahan pesaing. Seperti halnya usaha fotokopi cahaya yang memiliki banyak pesaing disekitar lokasi usaha, akan tetapi usaha fotokopi cahaya dapat mengatasinya dengan cara membuktikan kualitas hasil fotokopi yang bagus, jelas dan tidak buram karena mesin yang terawat dan selalu diperbaharui apabila telah mencapai umur ekonomis.

c) Pemasok (*suppliers*)

Pemasok adalah perusahaan yang menyediakan bahan baku, tenaga kerja, keuangan dan sumber informasi kepada perusahaan lain. Terdapat hubungan saling ketergantungan antara pemasok dan perusahaan. Ketergantungan perusahaan pada pemasok adalah pentingnya produk pemasok bagi perusahaan dan sulitnya mencari sumber lain sebagai pengganti. Usaha fotokopi cahaya membeli bahan baku seperti kertas, tinta dan lain-lain di Banjarmasin yaitu sebuah toko yang bernama PT. Taat. Pembelian bahan baku dilakukan setiap kali ada borongan, terutama borongan dari pelanggan tetap. Pembelian dilakukan dengan melihat kualitas bahan baku dan penawaran harga. Setiap melakukan pembelian, usaha fotokopi cahaya melakukan negosiasi harga. Usaha fotokopi cahaya memilih pemasok yang menawarkan harga paling rendah dengan kualitas standar usaha fotokopi cahaya.

2) Lingkungan Makro

a) Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi sebagian besar organisasi yang beroperasi di dalamnya. Pada suatu keadaan perekonomian yang sedang tumbuh, secara umum kemampuan daya beli masyarakat untuk membeli suatu produk atau jasa meningkat. Dan faktor perkembangan ekonomi menjadi penilaian dalam menentukan strategi pengelolaan.

b) Teknologi

Teknologi adalah pengetahuan, peralatan, dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Teknologi yang digunakan usaha fotokopi cahaya adalah mesin fotokopi, laminating, printing, mesin pemotong kertas, mesin jilid spiral, dan komputer.

c) Politik

Komponen politik/hukum adalah undang-undang, peraturan, dan keputusan pemerintah yang mengatur perilaku usaha. Komponen politik/hukum ini dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Sehingga usaha fotokopi cahaya tidak mungkin mengabaikan iklim politik dan hukum-hukum maupun peraturan yang ada di suatu negara, seperti perlakuan yang adil dalam pembayaran gaji pegawai sesuai dengan perjanjian dari awal.

d) Sosial budaya

Komponen sosial budaya merujuk kepada karakteristik demografi serta perilaku, sikap, dan norma-norma umum dari penduduk dalam suatu masyarakat tertentu. Hal-hal yang diperhatikan dalam usaha fotokopi cahaya adakah seberapa besar pengetahuan masyarakat tentang kualitas usaha fotokopi dan pelayan yang baik.

3. Perumusan Strategi Pengelolaan

a. Tahap Masukan

Hasil identifikasi faktor eksternal ditemukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi perusahaan, sedangkan dari hasil identifikasi faktor internal ditemukan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Selanjutnya dilakukan pembobotan dengan *metode paired comparison* (perbandingan berpasangan) dengan melihat tingkat kepentingan dan penentuan rating atas faktor-faktor internal dan eksternal melalui proses pengisian kuisioner. Responden dari kuisioner ini yaitu pemilik usaha fotokopi yang membawahi seluruh bagian perusahaan dan memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan untuk strategi pengelolaan perusahaan.

1) Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan sebagai faktor-faktor strategis internal beserta bobot dan peringkat disajikan dalam tabel 6. Semua faktor strategis internal yang

teridentifikasi menjadi kekuatan yang paling menonjol dari perusahaan yaitu hasil fotokopi yang bagus dan bersih karena mesin yang terawat dengan nilai 0,60. Kelemahan usaha fotokopi cahaya adalah sama-sama bernilai 0.10 dari semua indikator kelemahan. Total nilai matriks IFE sebesar 2,75, nilai ini berada di atas rata-rata 2,0 nilai matriks IFE. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan untuk dapat mengatasi kelemahan perusahaan. Perusahaan sudah memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dengan cukup baik untuk mengatasi kelemahan-kelemahannya.

Tabel 6. Matriks IFE

Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Nilai
Kekuatan			
Pelayanan yang baik	0,10	4	0,40
Tempat yang strategis	0,10	4	0,40
Hasil fotokopi yang bagus dan bersih karena mesin yang terawat	0,15	4	0,60
Harga yang ekonomis dan terjangkau	0,10	3	0,30
Memberikan diskon harga	0,05	3	0,15
Keahlian pemilik fotokopi dalam hal memperbaiki mesin	0,10	4	0,40
Kelemahan			

Sering terjadi kesalahan dalam melayani pelanggan	0,10	1	0,10
Sangat bergantung pada listrik	0,05	2	0,10
Mesin fotokopi terbatas	0,10	1	0,10
Promosi yang kurang luas	0,05	2	0,10
Mesin sering <i>error</i>	0,10	1	0,10
Total	1,00		2,75

2) Analisis Matriks *Enternal Factor Evaluation* (EFE)

Hasil identifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi usaha fotokopi cahaya sebagai faktor-faktor strategis eksternal beserta bobot dan peringkat disajikan dalam tabel 7. Peluang utama yang dimiliki oleh usaha fotokopi cahaya di Banjarmasin yaitu mampu mengerjakan pekerjaan dalam partai besar karena pengelola memiliki akses yang banyak 0,45. Sebagai ancaman utama bagi perusahaan adalah kenaikan harga BBM membuat biaya listrik naik dan harga kertas juga ikut naik 0,45. Secara umum total nilai perusahaan, yaitu sebesar 2,75 berada diatas nilai rata-rata nilai matriks EFE 2,8. Ini menggambarkan bahwa pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan cukup kuat dan berada di posisi sedang dan perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman yang dihadapi dengan baik.

Tabel 7. Matriks EFE

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Nilai
Peluang			
Promosi sangat menentukan keberhasilan perusahaan	0,10	3	0,30
Kecenderungan mahasiswa memfotokopi materi kuliah daripada membeli buku	0,10	4	0,40
Mampu mengerjakan pekerjaan dalam partai besar karena pengelola memiliki akses yang banyak	0,15	3	0,45
Dibutuhkan semua kalangan	0,10	3	0,30
Usaha jangka panjang	0,10	1	0,10
Ancaman			
Banyaknya pesaing di sekitar lokasi usaha	0,10	3	0,30
Kenaikan harga BBM membuat biaya listrik naik dan harga kertas juga ikut naik	0,15	3	0,45
Adanya pengadaan mesin di sebuah perusahaan masing-masing	0,10	2	0,20
Lambatnya perbaikan apabila terjadi kerusakan mesin fotokopi	0,10	3	0,30
Total	1,00		2,8

3) Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Hasil total nilai kedua matriks di atas kemudian dipetakan ke dalam matriks IE seperti pada gambar 3 berikut. Dapat dilihat posisi usaha fotokopi cahaya di Banjarmasin berada di kuadrat V, karena nilai total EFE 2,8 dan nilai total IFE adalah 2,75. Posisi ini menunjukkan perusahaan ada pada tahap tumbuh dan stabil.

Tabel 8. Matriks IE

		Total Skor Faktor Strategis Internal		
		Kuat 4.0	Rata-rata 3.0	Lemah 2.0
Total Skor Faktor Strategis Eksternal	Tinggi 3.0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	Menengah 2.0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan
	Rendah 1.0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi

Sumber: Rangkuti, 1997

Strategi yang diambil sebaiknya adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar didefinisikan sebagai strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pengelolaan yang lebih baik lagi. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif atau meningkatkan usaha publisitas. Pengembangan produk didefinisikan sebagai strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa saat ini.

4) Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan yang diperoleh dari matriks IE, maka perusahaan dapat memformulasikan alternatif strategi yang layak untuk diimplementasikan dengan menggunakan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*). Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunity*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Berdasarkan hasil penelitian, matriks SWOT memberikan strategi alternatif yang layak terkait dengan posisi perusahaan pada sel V (tumbuh dan stabil) sebagai berikut: strategi S-O, S-T, W-O dan W-T yang diringkas dalam tabel 4.

a) Strategi S-O

- (1) Membuat perbedaan dengan usaha sejenis yang lain dalam hal pelayanan yang lebih cepat, bersih, ramah, hasil fotokopi jelas dan bekerja secara efektif dan efisien. (S1, S3, S5, O1, O2, O3). Selalu ramah kepada pelanggan adalah nilai plus tersendiri. Jika perlu sediakan waktu beberapa menit sambil bekerja untuk mengajak pelanggan mengobrol.
- (2) Meningkatkan hasil kualitas fotokopi yang jelas dan tidak buram untuk meraih kepercayaan pelanggan. (S2, S4, S5, S6, O3, O4, O5). Kualitas hasil fotokopi harus tetap dipertahankan dengan mengganti mesin fotokopi yang sudah tidak layak pakai. Memberi jaminan kepada pelanggan untuk segera mengembalikan hasil fotokopi yang tidak jelas dan mengganti dengan fotokopi yang jelas secara gratis.

b) Strategi S-T

- (1) Mempertahankan harga jual produk yang lebih murah dari para pesaing (S3, S4, S5, T2). Harga atau biaya fotokopi tidak lebih mahal dibandingkan dengan para pesaing lainnya. Menetapkan harga sesuai pasaran. Untuk sekarang ini harga fotokopi Rp. 150-Rp 200 perlembar.

- (2) Memanfaatkan tempat yang strategis (S1, S2, T1, T3, T4). Lokasi yang strategis dan peralatan yang lengkap bisa menjamin suatu usaha berjalan dengan lancar, dan sebaiknya usaha yang dijalankan harus mempunyai nilai tambah dari usaha yang sama dijalankan orang lain. Seperti pelayanan yang baik, memberikan diskon, harga yang sedikit murah pada umumnya, pada dasarnya beri layanan yang sebaik mungkin sehingga pelanggan merasa nyaman dengan layanan yang diberikan.
- (3) Menjalin kerjasama dengan teknisi perbaikan mesin fotokopi (S6, T4). Bekerjasama dengan teknisi perbaikan mesin akan mempermudah pengelolaan usaha fotokopi cahaya karena memiliki mitra kerja yang ahli dalam bidangnya.

c) **Strategi W-O**

- (1) Mendorong promosi dari mulut ke mulut dengan membuktikan hasil kualitas fotokopi yang ditawarkan kepada pelanggan. (W4, O1, O2, O5). Dengan kualitas yang bagus dan tempat yang strategis, maka secara tidak langsung pelanggan sendiri yang melakukan promosi dari mulut ke mulut

tentang usaha fotokopi yang dijalankan pada teman atau kerabat sekitarnya.

- (2) Menambah mesin fotokopi/memperbaharui mesin yang lama dengan mengganti mesin yang baru. (W1, W2, W3, W5, O3, O4). Agar kualitas tetap terjaga, tidak ada salahnya mengganti mesin yang telah usang dengan mesin yang baru. Selain pekerjaan menjadi lebih cepat, lebih hemat energi, juga menurunkan ongkos perbaikannya. Konsumen yang puas dengan hasil kerja yang baik dipastikan akan kembali lagi.

d) Strategi W-T

- (1) Memastikan mesin fotokopi dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan. (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2, T3, T4). Mesin fotokopi yang digunakan mempunyai umur ekonomis selama empat tahun. Kegiatan perawatan mesin fotokopi cahaya menggunakan tenaga ahli mesin sesuai dengan mesin-mesin yang digunakan. Perawatan mesin fotokopi dilakukan secara berkala dan berkelanjutan dengan menggunakan tenaga ahli dari pemilik usaha dan teknisi di bidang perbaikan mesin.

Tabel 9. Hasil matriks SWOT

<p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p> <p style="text-align: center;">INTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan yang baik 2. Tempat yang strategis 3. Hasil fotokopi yang bagus dan bersih karena mesin yang terawat 4. Harga yang ekonomis dan terjangkau 5. Memberikan diskon harga 6. Keahlian pemilik fotokopi dalam hal memperbaiki mesin apabila terjadi kerusakan mesin 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sering terjadi kesalahan dalam melayani pelanggan 2. Sangat bergantung pada listrik 3. Mesin fotokopi terbatas 4. Promosi yang kurang luas 5. Mesin sering <i>error</i>/rusak
<p style="text-align: center;">OPPORTUNIES(O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi sangat menentukan keberhasilan perusahaan 2. Kecenderungan mahasiswa memfotokopi materi kuliah daripada membeli buku 3. Mampu mengerjakan pekerjaan dalam partai besar karena pengelola memiliki akses yang banyak 4. Dibutuhkan semua kalangan 5. Usaha jangka panjang 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perbedaan dengan usaha sejenis yang lain dalam hal pelayanan yang lebih cepat, bersih, ramah dan bekerja secara efektif dan efisien. (S1, S3, S5, O1, O2, O3). 2. Meningkatkan kualitas hasil fotokopi yang jelas dan tidak buram untuk meraih kepercayaan pelanggan (S2, S4, S5, S6, O3, O4, O5). 	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong promosi dari mulut ke mulut dengan membuktikan kualitas hasil fotokopi yang ditawarkan kepada pelanggan (W4, O1, O2, O5). 2. Menambah mesin/memperbaharui mesin yang lama dengan mengganti mesin yang baru (W1, W2, W3, W5, O3, O4)
<p style="text-align: center;">THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing disekitar lokasi usaha 2. Kenaikan harga BBM membuat biaya listrik naik dan harga kertas juga ikut naik 3. Adanya pengadaan mesin di sebuah perusahaan masing-masing 4. Lambatnya perbaikan apabila terjadi kerusakan mesin fotokopi 	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan harga jual produk yang lebih murah dari pesaing. (S3, S4, S5, T2). 2. Memanfaatkan tempat yang strategis. (S1, S2, T1, T3). 3. Menjalin kerjasama dengan teknisi perbaikan mesin (S6, T4) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan mesin fotokopi dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan. (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2, T3, T4).

5) Analisis QSPM (Tahap Keputusan)

Analisis SWOT yang telah dilakukan menghasilkan berbagai alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan. Alternatif strategi tersebut kemudian diberikan peringkat prioritas untuk diimplementasikan dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM ini dirancang dengan menerapkan daya tarik relatif dari alternatif strategi yang layak diimplementasikan. Analisis SWOT menghasilkan delapan strategi yang dapat diimplementasikan. Alternatif strategi tersebut adalah:

Strategi 1: membuat perbedaan dengan usaha sejenis yang lain dalam hal pelayanan yang lebih cepat, bersih, ramah dan bekerja secara efektif dan efisien.

Strategi 2 : meningkatkan kualitas hasil fotokopi yang jelas dan tidak buram untuk meraih kepercayaan pelanggan.

Strategi 3 : Mempertahankan harga jual produk yang lebih murah

Strategi 4 : Memanfaatkan tempat yang strategis

Strategi 5 : Menjalin kerjasama dengan teknisi perbaikan mesin fotokopi

Strategi 6: mendorong promosi dari mulut ke mulut dengan membuktikan kualitas hasil fotokopi yang ditawarkan kepada pelanggan

Strategi 7: menambah mesin/memperbaharui mesin yang lama dengan mengganti mesin yang baru

Strategi 8: memastikan mesin fotokopi dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan

Kuisisioner penentuan prioritas strategi berdasarkan matriks QSPM diberikan kepada responden yang sama yaitu kepada pemilik usaha fotokopi cahaya di Banjarmasin. Prioritas strategi yang dimaksudkan adalah urutan pelaksanaan strategi yang dapat dilakukan usaha fotokopi cahaya di Banjarmasin dalam jangka waktu tertentu dengan hasilnya sebagai berikut:

Tabel 10. Prioritas Strategi pengelolaan usaha fotokopi cahaya di Banjarmasin

Alternatif Strategi	Total TAS	Prioritas
Menambah mesin/memperbaharui mesin yang lama dengan mengganti mesin yang baru.	7,20	I
Membuat perbedaan dengan usaha sejenis yang lain dalam hal pelayanan yang lebih cepat, bersih, ramah dan bekerja secara efektif dan efisien.	6,20	II
Mendorong promosi dari mulut ke mulut dengan membuktikan kualitas hasil fotokopi yang ditawarkan kepada pelanggan.	6,10	III
Memanfaatkan tempat yang strategis.	6,00	IV
Menjalin kerjasama dengan teknisi perbaikan mesin fotokopi.	5,90	V
Meningkatkan kualitas hasil fotokopi yang jelas dan tidak buram	5,80	VI

untuk meraih kepercayaan pelanggan.		
Memastikan mesin fotokopi dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan.	5,40	VII
Mempertahankan harga jual produk yang lebih murah dari pesaing.	5,35	VIII

Berdasarkan tabel 10 terlihat bahwa strategi yang memiliki peringkat pertama adalah menambah mesin/memperbaharui mesin yang lama dengan mengganti mesin yang baru. Ini merupakan strategi utama yang harus tetap dilakukan untuk penetrasi pasar dengan strategi pembaharuan mesin. Prioritas kedua adalah membuat perbedaan dengan usaha sejenis yang lain dalam hal pelayanan yang lebih cepat, bersih, ramah dan bekerja secara efektif dan efisien. Untuk meningkatkan penjualan ditengah banyaknya persaingan diperlukan pelayanan prima agar usaha Fotokopi Cahaya terus maju dan berkembang. Prioritas Ketiga adalah mendorong promosi dari mulut ke mulut dengan membuktikan kualitas hasil fotokopi yang di tawarkan kepada pelanggan. Prioritas keempat adalah memanfaatkan tempat yang strategis yaitu dekat dengan Perguruan Tinggi, Perkantoran, Sekolah-sekolah, Perusahaan dan masyarakat sekitar. Prioritas kelima menjalin kerjasama dengan teknisi perbaikan mesin fotokopi supaya mempermudah pengelola dalam menjalankan usahanya. Prioritas keenam adalah meningkatkan kualitas hasil fotokopi yang jelas dan tidak buram untuk meraih kepercayaan pelanggan. Prioritas ketujuh

adalah memastikan mesin fotokopi dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan. Prioritas terakhir adalah Mempertahankan harga jual produk yang lebih murah dari pesaing.

4. Tinjauan Syariah Tentang Pengelolaan Usaha Fotokopi Cahaya di Banjarmasin

Ada empat hal yang menjadi kunci sukses dalam mengelola suatu bisnis, agar mendapatkan nilai-nilai moral yang tinggi. Keempat kunci sukses ini merupakan sifat-sifat Nabi Muhammad SAW. Yang sudah sangat di kenal di kalangan ulama yaitu sebagai berikut:

a. *Shiddiq* (jujur)

Shiddiq adalah sifat Nabi Muhammad SAW artinya benar dan jujur jika seorang pemimpin senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan yang bersifat strategis, menyangkut visi/misi dalam menyusun objektif dan sasaran serta efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalnya dilapangan. Sebagai pemimpin usaha, pemilik fotokopi cahaya dan karyawannya selalu bersikap jujur, baik kepada pelanggan maupun kepada anggotanya, sehingga bisnis ini benar-benar berjalan dengan prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran.

Usaha fotokopi cahaya senantiasa mengedepankan kebenaran informasi yang diberikan dan jujur dalam menjelaskan keunggulan kualitas hasil fotokopi yang dimiliki. Apabila hasil fotokopi yang dipasarkan terdapat kelemahan atau

cacat, maka usaha fotokopi cahaya menyampaikan secara jujur kelemahan atau cacat dalam produknya kepada calon pembeli. Dalam usaha fotokopi cahaya kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan, yang kemudian diperbaiki secara terus-menerus serta menjauhkan dari berbuat bohong dan menipu baik kepada pelanggan maupun mitra kerja.

b. Amanah (bertanggung jawab)

Amanah artinya dapat dipercaya dan bertanggung jawab, amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Diantara nilai-nilai yang terkait dengan kejujuran dan melengkapinya adalah amanah, yang mana merupakan salah satu moral keimanan. Usaha fotokopi cahaya memiliki sifat amanah yaitu memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan pada usaha fotokopi cahaya, yaitu tepat waktu dalam pengerjaannya.

c. Fata'nah (cerdas)

Fata'nah dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdasan atau kebijaksanaan. Usaha fotokopi cahaya adalah usaha yang *fata'nah* yaitu memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Terutama dalam hal melayani pelanggan. Dalam mengelola usaha fotokopi, harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Memiliki sifat jujur, benar dan bertanggung jawab tidak cukup dalam mengelola usaha secara profesional.

Para pelaku usaha juga harus memiliki sifat *fata'nah* , yaitu sifat cerdas dan bijaksana agar usahanya lebih efektif dan efisien serta mampu menganalisis situasi persaingan dan perubahan-perubahan dimasa yang akan datang. Seperti usaha fotokopi cahaya yang cerdas dalam mengelola usaha, sehingga mampu bertahan selama 12 tahun, dan terus berjalan sampai sekarang.

d. *Tabliq* (menyampaikan yang benar)

Sifat *tabliq* artinya komunikatif dan argumentatif. Rasulullah SAW memiliki sifat *tabliq*, menyampaikan dengan benar dan dengan tutur kata yang tepat. Usaha fotokopi cahaya juga memiliki sifat *tabliq*, yaitu menyampaikan keunggulan produknya dengan jujur, membuktikan kualitas hasil fotokopi yang bagus, bersih, dan tidak buram. Prnyampaian yang benar akan menambah daya saing perusahaan.

