

## PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MEMPERTAHANKAN DAN MENGEMBANGKAN BISNIS TOKO AGUNG DI KOTA TANJUNG SELOR KALIMANTAN UTARA

Andria dan Sugiono Sugiharto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : andrihendra28@gmail.com;sugiono@peter.petra.ac.id

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui segmentasi, target dan posisi pasar, gambaran persaingan, dan membuat perancangan strategi pemasaran yang dapat digunakan Toko Agung di Kota Tanjung Selor Kalimantan Utara untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Objek yang akan diteliti adalah rancangan strategi pemasaran yang dimiliki dan telah digunakan oleh Toko Agung di Kota Tanjung Selor Kalimantan Utara, sedangkan subjek penelitian yang digunakan adalah manajemen dan karyawan Toko Agung. Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka dapat disimpulkan bahwa posisi Toko Agung pada pasar sembako di Kota Tanjung Selor, Kalimantan Utara berada pada kuadran II (Strengths-Threats), sehingga strategi pemasaran yang dapat digunakan Toko Agung adalah strategi diversifikasi produk dan pasar.

**Kata Kunci** – STP, Porter's Five Force, Strategi Pemasaran, SWOT

### I. PENDAHULUAN

Perkembangan perekonomian dunia dan pola hubungan antar negara yang secara umum memperlihatkan jarak antar satu negara dengan negara lain yang menurun, membuat semakin terbukanya perdagangan antar negara dan meningkatnya akses pasar produk ke negara lain. Keterbukaan ekonomi dan perdagangan memberikan konsekuensi dua hal secara sekaligus, yaitu tantangan dan peluang. Semakin terbukanya perdagangan antar satu negara dengan negara lainnya dapat memberikan peluang meningkatnya akses pasar produk dalam negeri di pasar internasional sekaligus juga tantangan terhadap daya saing industri dalam negeri terhadap produk luar negeri. Secara teoritis, perdagangan bebas dapat memberikan keuntungan secara ekonomi karena meningkatnya akses pasar dan surplus ekonomi secara keseluruhan. Namun, perdagangan bebas tidak akan dapat memberikan manfaat yang besar jika daya saing perusahaan dalam negeri jauh lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan luar negeri (Kementrian Perdagangan Republik Indonesia, 2011).

Hasil penelitian Anggraeni et al., (2015) menunjukkan bahwa minimnya pengetahuan pengusaha dalam bidang produksi dan pemasaran serta perkembangan usaha yang belum stabil telah menjadikan belum optimalnya UMKM di Indonesia. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan SDM untuk memiliki strategi pemasaran yang efektif dalam rangka menciptakan produk-produk unggulan yang lebih baik, pencarian pasar, alih pengetahuan dan teknologi, serta pembinaan industri kecil dan kegiatan usaha pada skala lokal, merupakan beberapa tugas penting bagi pemerintah untuk mendukung berhasilnya peningkatan daya saing perusahaan-perusahaan berskala kecil melalui pembinaan sistem dan strategi pemasaran bagi industri

kecil. Strategi pemasaran adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2013, p. 3). strategi tersebut merupakan serangkaian terpadu dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keuntungan kompetitif. Keunggulan kompetitif perusahaan akan menciptakan nilai terbaik bagi para konsumen, sehingga pesaing tidak dapat menduplikasi atau menirunya karena terlalu mahal untuk ditiru (Hitt *et al.*, 2013, p. 4). Strategi pemasaran yang baik akan memudahkan perusahaan untuk memperkenalkan dan meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap produk. Hal tersebut akan mendorong perusahaan untuk membuat inovasi agar *positioning* produknya di pasar meningkat. Oleh karena itu, pemasaran tidak hanya berarti menjual produk atau jasa perusahaan, namun juga untuk memenuhi kepuasan pelanggan sehingga konsumen akan selalu ingat akan barang atau jasa yang telah dibelinya (Kotler & Keller, 2012, p. 4).

Peneliti menggunakan UMKM Toko Agung dalam melakukan penelitian. Alasan peneliti menggunakan Toko Agung sebagai objek penelitian dikarenakan jenis usaha Toko Agung yang menjual sembako dan barang-barang lainnya yang dibutuhkan oleh masyarakat. Toko Agung sendiri berdiri pada tahun 1990 perusahaan ini didirikan oleh sepasang suamiistri. Kemudian pada tahun 2000 pasangan suami istri ini membuka cabang baru di tempat yang berbeda tetapi dalam bidang yang sama yaitu menjual sembako. Pada tahun 2010 Toko Agung melakukan perubahan pada Toko miliknya, yaitu dengan cara tidak hanya menjual sembako, tetapi juga menambahkan barang-barang baru yang terkadang hanya dibutuhkan pada waktu tertentu saja. Misalnya, makanan ayam, alat-alat olahraga, alat-alat pancing, pupuk, dll. Hal ini dilakukan untuk dapat mengatasi persaingan yang semakin ketat, sehingga dia menjual barang-barang yang sangat jarang maupun yang tidak dijual oleh para pesaing yang ada di sekitar kota Tanjung Selor.

Toko Agung berlokasi di kota Tanjung Selor provinsi Kalimantan Utara, hampir setiap hari usaha ini selalu ramai didatangi oleh masyarakat yang ingin membeli kebutuhan mereka baik masyarakat sekitar kota Tanjung Selor maupun masyarakat dari desa-desa kecil di sekitaran Tanjung Selor yang membeli dalam jumlah banyak untuk kemudian dijual kembali oleh mereka. Sumber daya yang dimiliki oleh Toko Agung ada sekitar 13 orang pekerja, karena toko ini memiliki cabang lain di lokasi yang berbeda sehingga Toko ini sangat membutuhkan tenaga kerja yang lumayan banyak. Pemasaran yang dilakukan Toko Agung hanya dari mulut ke mulut karena toko ini juga sudah banyak di kenal oleh masyarakat, dan juga dikarenakan lokasi toko ini yang

strategis yaitu berada di tengah-tengah kota dekat dengan pemukiman masyarakat setempat.

Banyaknya keperluan dan kebutuhan rumah tangga pada masyarakat membuat usaha ini sangat menjanjikan, karena masyarakat selalu butuh sembako dan barang-barang kebutuhan lainnya untuk kesenangan maupun kehidupan mereka. Di lain sisi kota Tanjung Selor sendiri baru dijadikan sebagai ibu kota provinsi yang sebelumnya merupakan sebuah kabupaten. Hal ini tentu saja mendorong banyak minat para pelaku usaha untuk membesarkan usaha mereka masing-masing, karena kedepannya kota ini akan ramai karena telah menjadi sebuah ibu kota. Dalam hal pendanaan, Toko Agung pernah meminjam modal di Bank untuk membuka cabangnya di lokasi lain, hal ini agar dapat mengembangkan Toko ini dan mempertahankannya karena di lokasi cabang masih belum banyak saingan, karena lokasi cabang ini lumayan jauh dari tengah kota.

Tingginya persaingan usaha pada toko kelontong di Kota Tanjung Selor membuat Toko Agung memerlukan adanya strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi persaingan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Wicaksono dan Udjang (2015) yang menyimpulkan bahwa kegiatan perancangan strategi pemasaran yang baik ditujukan untuk memberikan wawasan dan motivasi pelaku usaha untuk lebih giat memajukan usahanya melalui strategi-strategi pemasaran seperti: peningkatan kualitas produk, strategi harga, strategi komunikasi pasar dan strategi distribusi. Semua strategi tersebut diharapkan dapat diimplementasikan dan mendorong kinerja pemasaran yang diharapkan oleh para pelaku usaha.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2014, p. 347), penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan. Proses penelitian mencakup membuat pertanyaan penelitian dan prosedur yang masih bersifat sementara, mengumpulkan data pada setting partisipan, analisis data secara induktif, membangun data yang parsial ke dalam tema, dan selanjutnya memberikan interpretasi terhadap makna suatu data. Kegiatan akhir adalah membuat laporan ke dalam struktur yang fleksibel. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui kondisi alamiah obyek penelitian, dimana peneliti merupakan instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2014, p. 347).

Objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid, dan reliable tentang suatu hal (Sugiyono, 2014, p. 363). Dalam penelitian ini, objek yang akan diteliti adalah rancangan strategi pemasaran yang dimiliki dan telah digunakan oleh Toko Agung di Kota Tanjung Selor Kalimantan Utara, sedangkan subjek penelitian yang digunakan adalah manajemen dan karyawan Toko Agung. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara adalah pertemuan kedua belah pihak antara orang yang memberikan pertanyaan serta orang yang menjawab yang

saling bertukar informasi, sehingga dapat dibangun dalam suatu topik tertentu. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, dimana peneliti sebelumnya sudah menyiapkan topik, daftar pertanyaan serta pemandu wawancara sebelum wawancara dilakukan (Sugiyono, 2014, p. 231). Tujuan digunakannya wawancara semi terstruktur pada penelitian ini adalah untuk mendapatkan data yang lebih banyak, karena peneliti bisa mengembangkan pedoman wawancara sesuai permasalahan yang ditemukan. Sedangkan observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk membandingkan data yang didapat melalui wawancara dengan keadaan aslinya (Sugiyono, 2014, p. 225). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014, p. 366). Adapun pertimbangan atau kriteria yang digunakan peneliti untuk memilih narasumber dalam penelitian adalah pihak-pihak yang terkait langsung pada kegiatan operasional dan pemasaran Toko Agung, yang terdiri dari 4 orang narasumber.

Validitas dalam penelitian kualitatif disebut autentisitas atau keaslian, yaitu jujur, adil, seimbang, dan sesuai berdasarkan sudut pandang individu atau subyek yang bersangkutan. Sedangkan reliabilitas dalam penelitian kualitatif adalah tingkat kesesuaian antara data atau uraian yang dikemukakan oleh subyek dengan kondisi sebenarnya (Hardiansyah, 2011, p. 81). Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini peneliti adalah triangulasi sumber, yaitu teknik yang digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2014, p. 440). Alasan digunakannya teknik triangulasi sumber, karena peneliti ingin mendapatkan pandangan atau pendapat dari sumber yang berbeda (manajemen Toko Agung, target konsumen, dan konsumen) mengenai masalah yang diteliti. Sugiyono (2014, p. 444) juga menjelaskan bahwa uji reliabilitas pada penelitian kualitatif dilakukan dengan pengujian *dependability* yang dilakukan melalui audit oleh peneliti terhadap konsistensi jawaban yang diberikan informan selama pengumpulan data.

Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah teknik analisis data Miles dan Huberman (Sugiyono, 2014, p. 404) yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Tahapan-tahapan analisis pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi data  
Peneliti merangkum dan mengelompokkan data-data yang telah dikumpulkan dari berbagai narasumber untuk dipilih mana data yang diperlukan dalam penelitian. Reduksi data akan dilakukan sampai peneliti mendapat informasi sesuai tujuan penelitian dari para narasumber yang dipilih.
2. Penyajian data  
Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi adanya kemungkinan untuk menarik simpulan. Peneliti akan menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam penelitian ini penyajian data akan

terfokus pada strategi pemasaran Toko Agung berbentuk teks dan tabel yang bersifat naratif.

### 3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Penarikan kesimpulan dilakukan saat peneliti menemukan strategi apa yang paling sesuai untuk memperbaiki strategi pemasaran pada Toko Agung. Pada tahap ini, peneliti akan membuat simpulan dari data yang telah disajikan dan disesuaikan dengan tujuan penelitian. Hasil simpulan pada penelitian ini akan berupa hasil evaluasi strategi pemasaran yang digunakan oleh Toko Agung serta rancangan strategi yang dapat digunakan Toko Agung dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya di Kota Tanjung Selor Kalimantan Utara.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara umum, setiap perusahaan akan selalu melibatkan tiga unsur dalam menjalankan pemasarannya, yaitu: segmentasi, targeting dan positioning. Ketiga unsur tersebut akan membantu perusahaan untuk menemukan strategi pemasaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Namun pada praktiknya, pemilik usaha Toko Agung tidak menggunakan segmentasi, targeting dan positioning yang spesifik dalam menjalankan pemasarannya. Namun hasil wawancara telah menunjukkan bahwa tanpa disadari, sebenarnya Toko Agung telah menetapkan segmentasinya dengan baik.

### 1. Segmentasi geografis

Segmentasi geografis adalah kegiatan membagi pasar berdasarkan lokasi konsumen atau daerah penjualan (Suliyanto, 2010, p. 92). Segmentasi geografis Toko Agung meliputi wilayah Pelabuhan Tanjung Selor, Kota Tanjung Selor, Provinsi Kalimantan Utara.

### 2. Segmentasi demografis

Segmentasi demografis adalah kegiatan membagi pasar berdasarkan faktor demografis, seperti umur, jenis kelamin, suku, agama, kebangsaan, pendidikan maupun pekerjaan (Suliyanto, 2010, p. 92). Segmentasi demografis Toko Agung adalah konsumen anak-anak hingga dewasa (kira-kira sekitar usia 5-50 tahun), berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, dari suku manapun, beragama apapun, baik yang mendapatkan pendidikan maupun tidak, dan dari kelas ekonomi menengah ke bawah.

### 3. Segmentasi psikografis

Segmentasi psikografis adalah kegiatan membagi pasar berdasarkan faktor psikologis, seperti kepribadian, sikap, opini, dan gaya hidup (Suliyanto, 2010, p. 92). Segmentasi psikografis Toko Agung adalah semua konsumen yang membutuhkan produk-produk sembako, termasuk produk pertanian dan peternakan.

### Target Konsumen Toko Agung

Penetapan pasar sasaran (*targeting*) adalah pemilihan target pasar yang akan dituju dari semua kumpulan pembeli dengan kebutuhan atau karakteristik serupa yang akan dilayani perusahaan (Suliyanto, 2010, p. 93). Penetapan pasar sasaran ini merupakan sasaran dan sumber daya dalam kegiatan pemasaran Toko Agung. Berdasarkan segmennya, target yang dituju dalam pemasaran Toko Agung adalah pemasaran serbasama, yaitu melayani semua pasar dan tawaran pasar,

dalam arti tidak ada perbedaan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaingnya, yaitu untuk menyediakan apa yang sama dengan pesaing dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Hendra bahwa Toko Agung selalu menyediakan barang atau produk sehari-hari yang dibutuhkan konsumen, termasuk yang jarang di jual oleh para pesaing.

### Positioning Toko Agung

Penetapan posisi pasar (*positioning*) adalah tindakan perancangan penawaran dan citra perusahaan hingga berada dalam benak pelanggan yang dituju dan menempati posisi kompetitif. *Positioning* dilakukan setelah menentukan segmen mana yang akan dimasuki, sehingga Toko Agung juga perlu menentukan posisi mana yang ingin ditempati dalam segmen tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara kepada keempat informan, dapat diketahui bahwa positioning yang digunakan oleh Toko Agung di pasar sembako serta produk pertanian dan peternakan di Kota Tanjung Selor adalah untuk menyediakan berbagai macam produk sehari-hari yang dibutuhkan dengan harga yang kompetitif dan pelayanan yang baik. Untuk memperkuat posisinya, Toko Agung berusaha membangun kepercayaan konsumen agar konsumen selalu ingat untuk melakukan pembelian di Toko Agung, dengan cara memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen, melayani dengan ramah dan secepat mungkin, memberikan saran kepada konsumen terhadap suatu produk dan membantu mereka untuk mencari produk yang tidak dimiliki toko, sehingga konsumen akan selalu nyaman melakukan pembelian di Toko Agung.

### Marketing Mix Toko Agung

Dalam menjalankan bisnisnya, Toko Agung telah menerapkan strategi bauran pemasaran atau lebih dikenal dengan *marketing mix*. Seperti yang telah diketahui bahwa bauran pemasaran ada 4 unsur, yaitu: *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat/wilayah lokasi) dan *promotion* (promosi). Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan, maka keempat indikator *marketing mix* yang digunakan Toko Agung akan dapat dirangkum sebagai berikut.

#### a. Product (Produk) Toko Agung

Produk adalah kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada target pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan, termasuk barang fisik, jasa, pengalaman, acara, orang, tempat, properti, organisasi, informasi, dan ide (Kotler & Armstrong, 2012, p. 51). Berdasarkan keterangan dari keempat informan penelitian, maka produk-produk yang ditawarkan adalah bahan-bahan kebutuhan pokok sehari-hari, termasuk sembako, serta produk pertanian dan peternakan.

#### b. Price (Harga) Produk Toko Agung

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk mendapatkan produk (Kotler & Armstrong, 2012, p. 51) Berdasarkan keterangan dari keempat informan penelitian, maka harga dari produk-produk yang ditawarkan adalah antara Rp5.000,- hingga lebih dari Rp1.000.000,-, tergantung jenis produk dan jumlah pembeliannya.

#### c. Place (Tempat, Wilayah/Lokasi) Toko Agung

Tempat meliputi kegiatan perusahaan untuk membuat produk tersedia bagi konsumen yang menjadi target

(Kotler & Armstrong, 2012 : 51). Sesuai dengan segmentasi geografis Toko Agung, keterangan dari keempat informan penelitian juga menunjukkan bahwa Toko Agung berada di Kota Tanjung Selor. Hingga saat ini, Toko Agung telah memiliki dua toko, toko utama berada di Jalan Katamso RT 20, Tanjung Selor, Kalimantan Utara, dan toko kedua berada di Jalan Kolonel Soetadji, Tanjung Selor, Kalimantan Utara.

d. *Promotion* (Promosi) Toko Agung

Promosi adalah aktivitas untuk memperkenalkan dan mengkomunikasikan manfaat produk dan membujuk konsumen sasaran untuk membelinya (Kotler & Armstrong, 2012 p. 51). Berdasarkan hasil wawancara kepada Toko Agung telah menerapkan *sales promotion* dalam kegiatan pemasarannya, yaitu berupa diskon dan bonus. Diskon diberikan pada hari-hari besar tertentu, seperti natal, lebaran, dan hari besar lainnya, khususnya untuk pembelian produk dalam jumlah besar. Selain itu, Toko Agung juga menawarkan premi dalam bentuk bonus produk tertentu untuk pembelian produk dengan jumlah besar. Kedua strategi promosi tersebut digunakan Toko Agung untuk menarik perhatian konsumen dan untuk membuat konsumen senang berbelanja di Toko Agung.

**Porter's Five Forces Analysis**

Menurut Hitt et al., (2013, pp. 47-55), *Porter's Five Force* dapat digunakan untuk menganalisis potensi keuntungan yang dimiliki perusahaan pada lingkungan industri (atau segmen industri) yang saling bersaing atau yang dipilih perusahaan sebagai wilayah persaingan, yang terdiri dari: ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen, ancaman produk pengganti dan persaingan antar pesaing pada industri yang sama. Berdasarkan keterangan dari keempat informan penelitian, maka *Porter's Five Force* dari Toko Agung dapat digambarkan sebagai berikut.

**Ancaman Pendatang Baru**

Menurut Hitt et al., (2013 p. 48), pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi keuntungan perusahaan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk menimbulkan kegoncangan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Secara umum terdapat lima sumber utama rintangan masuknya pendatang baru, yaitu:

1. Skala Ekonomis

Berdasarkan informasi yang di dapat dari narasumber, Toko Agung tidak mempunyai cara untuk mengelola biaya operasional, karena Toko Agung berasumsi bahwa semua pesaing rata-rata memiliki biaya operasional yang sama. Hal ini menjadi ancaman bagi Toko Agung yang artinya pendatang baru juga akan memiliki biaya operasional yang sama dengan Toko Agung maupun pesaing yang lain, yang berarti harga untuk sebuah produk yang mereka tawarkan tidak jauh berbeda dengan pesaing-pesaing yang ada.

2. Diferensiasi produk

Berdasarkan informasi yang didapat peneliti dari narasumber Toko Agung, Toko Agung memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaing lain, hal ini dikarenakan Toko Agung tidak hanya menyediakan sembako saja tetapi juga menyediakan produk-produk yang jarang dijual oleh pesaing yang ada sehingga Toko Agung memiliki berbagai macam produk yang lebih lengkap pilihannya yang membuat kepercayaan konsumen meningkat. Berdasarkan hasil analisis peneliti hal ini menyulitkan pendatang baru, karena Toko Agung telah memiliki kepercayaan dari konsumen-konsumen itu sendiri.

3. Kebutuhan modal

Berdasarkan hasil analisis peneliti, Toko Agung memiliki kekurangan dalam mengelola modal dalam menjalankan usahanya, hal ini menjadi ancaman bagi Toko Agung karena keterbatasan modal yang membuat ancaman pendatang baru bisa datang kapan saja. Karena untuk usaha sembako ini bisa dijalankan oleh siapa saja yang memiliki modal besar maupun kecil.

4. Biaya tak menguntungkan terlepas dari skala

Menurut Toko Agung tidak ada biaya yang bisa menghalangi masuknya pendatang baru, karena usaha sembako seperti Toko Agung bisa dijalankan oleh siapa saja dengan modal yang besar maupun kecil. Ini menjadi ancaman bagi Toko Agung karena tidak adanya biaya yang bisa menghalangi pendatang baru untuk memulai bisnisnya.

5. Kebijakan pemerintah

Berdasarkan hasil analisis peneliti, Toko Agung hanya bisa menaati peraturan pemerintah. Ini menjadi ancaman bagi Toko Agung karena pemerintah memang tidak membatasi usaha sejenis yang ada di kota Tanjung Selor, karena usaha Toko Agung ini juga tergolong usaha UMKM sehingga masyarakat bisa dengan bebas membuka maupun menutup usahanya. Berdasarkan hasil analisis di atas peneliti menyimpulkan bahwa, ancaman pendatang baru bagi Toko Agung berada pada kategori "kuat". Karena dari beberapa faktor ancaman pendatang baru di atas Toko Agung tidak memiliki strategi untuk menghambat masuknya pendatang baru di kota Tanjung Selor, apalagi dengan bertambahnya jumlah penduduk kota Tanjung Selor yang membuat jumlah pesaing juga akan ikut bertambah. Dan juga karena usaha ini bisa dilakukan oleh siapa saja yang memiliki modal besar maupun kecil.

**Daya Tawar Pemasok**

Menurut Hitt et al., (2013 p. 50), pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kesuksesan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Secara umum, terdapat empat kondisi yang menyebabkan kuatnya daya tawar pemasok, yaitu:

1. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual pada industri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Toko Agung, Toko Agung memiliki cukup banyak supplier sehingga bisa dengan mudah atau memilih untuk mengambil produk pada *supplier* tertentu. Ini bukan merupakan ancaman

- bagi Toko Agung, karena banyak pilihan *supplier* bagi Toko Agung.
2. Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok.  
Di faktor ini tidak menjadi ancaman bagi Toko Agung, karena peran pemasok sangat kecil dalam kegiatan operasional bagi Toko Agung yang dikarenakan banyaknya pilihan *supplier* yang dimiliki Toko Agung.
  3. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis.  
Berdasarkan hasil analisis tidak ada ancaman bagi Toko Agung disini, karena banyaknya *supplier* yang dimiliki membuat Toko Agung bisa dengan mudah beralih ke *supplier* lain jika ada salah satu *supplier* tidak memiliki stok barang yang diinginkan Toko Agung.
  4. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi.  
Berdasarkan hasil analisis peneliti faktor ini tidak mempengaruhi atau menjadi ancaman bagi Toko Agung, karena dengan jumlah *supplier* yang lumayan banyak Toko Agung bisanya membandingkan harga yang ditawarkan *supplier* yang satu dengan yang lainnya.  
Berdasarkan beberapa kesimpulan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa ancaman yang datang dari Daya Tawar Pemasok berada pada kategori “lemah”, karena Toko Agung bisa mendominasi permainan harga yang ditawarkan pemasok dengan membandingkannya dengan pemasok lain, karena Toko Agung memiliki cukup banyak pemasok sehingga mereka tidak terlalu memikirkan jika ada pemasok yang menjual produk dengan harga tinggi maupun pemasok tidak memiliki stok barang yang diinginkan.

#### Daya Tawar Konsumen

Menurut Hitt et al., (2013 p. 51), konsumen bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok konsumen yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya. Berikut ini adalah tiga situasi yang membuat konsumen memiliki kekuatan dalam tawar-menawar:

1. Kelompok konsumen terpusat  
Konsumen menjadi kepentingan pertama untuk Toko Agung, sehingga Toko Agung tidak bisa mengelola konsumen itu sendiri dalam melakukan pembelian, Toko Agung hanya bisa menjelaskan tentang kekurangan serta kelebihan suatu produk kepada konsumen. Ini menjadi ancaman, karena semua jenis usaha pasti menjaga agar konsumen itu selalu setia kepada usaha mereka dan tidak berpindah ke pesaing lain.
2. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya  
Berdasarkan hasil analisis peneliti, Toko Agung tidak bisa melakukan sesuatu jika ada konsumen yang sangat peka dengan harga yang mereka tawarkan. Toko Agung hanya bisa menjelaskan harga yang diberikan kepada konsumen tetap keputusan berada pada konsumen. Ini menimbulkan ancaman bagi Toko Agung, karena konsumen yang sangat peka dengan harga akan sangat memperhitungkan akan membeli atau berganti ke pesaing lain, ini menjadi potensi kehilangan konsumen bagi Toko Agung, mengingat konsumen merupakan kepentingan yang utama bagi setiap usaha.

3. Mutu produk atau jasa konsumen  
Toko Agung selalu mengecek tanggal kadaluarsa dari suatu produk, ini dilakukan agar konsumen selalu percaya terhadap kualitas produk yang ditawarkan Toko Agung. Tapi tetap pada akhirnya konsumen yang menentukan dalam melakukan pembelian. Ini menjadi ancaman bagi Toko Agung, karena produk-produk sembako memiliki beragam variasi dengan harga dan kualitas yang beragam juga, sehingga membuat konsumen menjadi peka juga.  
Berdasarkan hasil analisis diatas, ancaman Daya Tawar Konsumen Toko Agung berada pada kategori “kuat”, karena segala sesuatu ditentukan oleh konsumen itu sendiri. Karena konsumen memiliki hak untuk menentukan dimana mereka akan melakukan pembelian dan merupakan faktor penting bagi setiap usaha.

#### Ancaman Produk Pengganti

Menurut Hitt et al., (2013 p. 53), semua perusahaan dalam industri bersaing akan menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pula pembatasan laba industri. Sebagai contoh, meskipun periklanan yang dilakukan perusahaan tidaklah cukup mendukung posisi industri dalam melawan produk pengganti, periklanan yang gencar dan terus-menerus oleh seluruh peserta industri akan dapat memperbaiki posisi kolektif industri. Peranan produk pengganti bagi Toko Agung berada pada kategori “lemah”. Karena berdasarkan data yang didapat peneliti, rata-rata masyarakat lebih memilih produk kebutuhan premier daripada produk pengganti. Dan juga produk yang ditawarkan Toko Agung merupakan produk kebutuhan dasar sehingga membuat produk pengganti tidak menjadi ancaman yang berpengaruh terhadap usaha Toko Agung.

#### Persaingan Antar Pesaing

Menurut Hitt et al., (2013 p. 54), persaingan diantara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan pada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Secara umum, terdapat lima faktor yang mengakibatkan terjadinya persaingan diantara pesaing yang ada, yaitu:

1. Jumlah pesaing  
Berdasarkan data yang didapat, Toko Agung memiliki sekitar 10 pesaing yang bergerak dibidang yang sama. Ini tidak menjadi masalah bagi Toko Agung karena jumlah pesaing 10 tergolong sedang, tidak banyak maupun sedikit.
2. Diferensiasi  
Untuk diferensiasi Toko Agung mengutamakan pelayanan yang diberikan kepada konsumen untuk menjaga konsumen itu sendiri. Hal ini dikarenakan rata-rata produk yang dijual kurang lebih memang sama dengan pesaing dan juga memang ada beberapa pesaing yang memiliki produk yang lebih lengkap dan murah dari Toko Agung. Ini tidak menimbulkan ancaman yang besar bagi Toko Agung karena adanya konsumen yang sudah menjadi langganan dari Toko Agung.

3. Penambahan kapasitas  
Berdasarkan hasil analisis peneliti, Toko Agung hanya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen yang ditujukan untuk menjaga konsumen itu sendiri, karena adanya kekurangan dalam modal sehingga kapasitas yang dimiliki tidak sebanyak pesaing yang memiliki modal yang besar. Ini bukan merupakan ancaman besar bagi Toko Agung karena dengan kapasitas yang sedikit mereka juga bisa memiliki banyak konsumen.
4. Pesaing yang beragam  
Berdasarkan analisis peneliti, untuk mengatasi keragaman pesaing Toko Agung mempunyai tujuan untuk membuka cabang yang baru dengan menyediakan produk yang jarang dijual oleh para pesaing seperti produk peternakan dan pertanian, hal ini dilakukan karena adanya penambahan jumlah penduduk di Tanjung Selor yang membuat jumlah konsumen ikut bertambah. Ini bisa menjadi peluang buat Toko Agung untuk mengatasi ancaman yang akan datang.
5. Hambatan keluar  
Hambatan keluar bagi usaha sembako terbilang lemah, karena usaha ini bisa dilakukan oleh siapa saja dengan modal besar maupun kecil dan bisa bertahan untuk waktu yang lama. Ditambahkan dengan persaingan yang merata dalam artian tidak ketat di Tanjung Selor menjadikan ancaman ini tidak besar karena persaingan yang terjadi biasa-biasa saja. Berdasarkan hasil analisis diatas, ancaman yang datang dari persaingan antar pesaing berada pada kategori "sedang". Karena tidak adanya ancaman yang kuat yang datang dari beberapa faktor diatas dan Toko Agung juga memiliki strategi untuk mengatasi ancaman tersebut.

### Analisis SWOT Toko Agung

Menurut Kotler dan Armstrong (2012, p. 53-54), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan *Strengths*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threats* yang dimiliki perusahaan untuk mengamati lingkungan pemasaran eksternal dan internal. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti berdasarkan data yang didapat melalui wawancara kepada para informan penelitian, maka analisis SWOT Toko Agung dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. *Strengths* (kekuatan-kekuatan)

Hasil analisis yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki Toko Agung adalah sebagai berikut:

- a. Berada Pada Lokasi Yang Strategis  
Berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti, lokasi Toko Agung memang sangat strategis. Karena lokasi dari Toko Agung ini terletak dekat dengan pelabuhan, dimana yang menjadi jalan yang menghubungkan Tanjung Selor dengan wilayah-wilayah lainnya yang berada di sekitarnya.
- b. Kemampuan Membangun Kepercayaan Konsumen  
Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Toko Agung dapat membangun kepercayaan dari konsumen, hal ini dikarenakan Toko Agung memiliki pengetahuan tentang produk yang mereka jual dan pengetahuan itu dipakai untuk menjelaskan kepada konsumen untuk mendapatkan kepercayaan dari konsumen itu sendiri, seperti

menjelaskan tentang kelebihan dan kekurangan suatu produk, hal ini dilakukan agar konsumen jadi mengerti kegunaan dari produk tersebut dan memiliki kepercayaan kepada Toko Agung.

- c. Mempunyai Promosi Yang Menarik  
Dari hasil analisis, Toko Agung mempunyai promosi berupa diskon atau potongan harga untuk pembelian produk dalam jumlah banyak dan juga ada promosi berupa bonus produk untuk konsumen yang ditujukan untuk membuat konsumen merasa senang dan nyaman.
- d. Menawarkan Produk Yang Jarang Dijual Pesaing  
Produk-produk yang ditawarkan Toko Agung kepada konsumen adalah produk kebutuhan sehari-hari atau sembako, namun karena munculnya pesaing yang bergerak dibidang yang sama Toko Agung berinovasi dengan tidak hanya menawarkan produk-produk sembako saja tetapi juga menawarkan produk-produk yang jarang dijual oleh pesaing, seperti produk-produk pertanian dan peternakan dan juga produk-produk yang hanya dibutuhkan untuk waktu tertentu saja atau musiman.

#### 2. *Weaknesses* (kelemahan-kelemahan)

Hasil analisis yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kelemahan yang dimiliki Toko Agung adalah sebagai berikut:

- a. Kurangnya Modal  
Kekurangan modal menjadi kelemahan dari Toko Agung. Karena usaha sembako bisa dilakukan siapa saja yang memiliki modal besar maupun kecil.
- b. Ketersediaan Barang Yang Tidak Menentu  
Dari Hasil analisis peneliti, ketersediaan produk di Toko Agung tidak menentu. Karena ketersediaan produk itu sendiri tergantung dari supplier Toko Agung, jika supplier tidak memiliki ketersediaan produk maka Toko Agung akan berpindah ke supplier lain, hal ini menjadikan ketersediaan barang menjadi kelemahan dari Toko Agung, karena belum tentu supplier yang lainnya juga memiliki ketersediaan produk yang diinginkan Toko Agung.
- c. Harga Yang Relatif Mahal Karena Ongkos Kirim Yang Mahal  
Harga produk yang ditawarkan Toko Agung relatif mahal, hal ini karena dipengaruhi biaya ongkos kirim barang yang juga mahal. Ini menjadi kelemahan Toko Agung karena mengingat banyaknya pesaing di bidang yang sama dengan Toko Agung dan Toko Agung harus menekan harga agar tidak kalah dalam persaingan dengan pesaing sekitar, yang artinya mendapatkan keuntungan lebih sedikit.

#### 3. *Opportunities* (peluang-peluang)

Hasil analisis yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki Toko Agung adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatnya Jumlah Penduduk Di Tanjung Selor  
Peningkatan jumlah penduduk di Tanjung Selor menjadi sebuah *Opportunities* buat Toko Agung,

karena dengan bertambahnya jumlah penduduk berarti konsumen juga ikut bertambah. Ini merupakan sebuah peluang yang sangat bagus bagi Toko Agung.

- b. Kurangnya Toko yang menjual produk peternakan dan pertanian  
Pesaing yang bergerak dibidang yang sama dengan Toko Agung lumayan banyak, tapi untuk yang menjual produk pertanian dan peternakan sangat sedikit. Dengan adanya kesempatan ini, Toko Agung bisa menjadi Toko yang pertama menjual barang terlengkap sembako dan produk pertanian serta peternakan. Toko Agung bisa menjadi pilihan pertama oleh konsumen dibandingkan pesaing lainnya.

#### 4. *Threats* (ancaman-ancaman)

Hasil analisis yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa ancaman yang dimiliki Toko Agung adalah sebagai berikut:

- a. Adanya Usaha Sejenis Yang Memiliki Modal Yang Lebih Besar  
Hasil analisis dari peneliti adanya usaha sejenis merupakan sebuah ancaman buat Toko Agung, mengingat sudah lumayan banyak pesaing yang bergerak di bidang yang sama kemudian ditambah dengan adanya pesaing yang muncul dengan memiliki modal yang lebih besar, ini akan menjadi ancaman buat Toko Agung karena bisa membuat Toko Agung kehilangan konsumennya.
- b. Produk Pesaing Yang Lebih Lengkap dan Murah  
Ancaman berikutnya untuk Toko Agung adalah produk dari pesaing yang lebih lengkap dan murah, mengingat kelemahan dari Toko Agung adalah ketersediaan produk yang tidak menentu dan harga produk yang dijual relatif mahal. Hal ini pasti akan membuat Toko Agung kehilangan konsumennya.
- c. Akan Munculnya Pesaing-Pesaing Baru  
Ini menjadi kelemahan buat Toko Agung, karena dengan bertambahnya jumlah penduduk maka jumlah pesaing juga akan bertambah dan jika pesaing-pesaing bertambah artinya konsumen yang didapat Toko Agung juga berkurang karena sudah banyak pesaing yang bergerak dibidang yang sama.

#### **Strategi Pemasaran Alternatif Bagi Toko Agung**

Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan peneliti Toko Agung berada pada Kuadran I (SO). Berdasarkan hasil analisis peneliti, maka strategi Progresif yang dapat digunakan Toko Agung adalah sebagai berikut:

1. Memperbesar pemasaran produk yang dijual (S1, S2, O1)  
Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan peluang dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Dari data yang dianalisis peneliti, kekuatan yang dimiliki Toko Agung adalah Berada pada lokasi strategis, Kemampuan membangun kepercayaan konsumen, dan Mempunyai promosi yang menarik. Dan Peluang yang dimiliki Toko Agung adalah, Adanya peningkatan jumlah penduduk Tanjung Selor, dan

Kurangnya pesaing yang menjual produk peternakan dan pertanian.

Dari data diatas maka Toko Agung dapat menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang dimilikinya, yaitu dengan cara memperbesar pemasaran produk yang dijual karena adanya peningkatan jumlah penduduk Tanjung Selor yang pastinya membuat jumlah konsumen semakin bertambah.

2. Menambah produk yang jarang dijual oleh pesaing (S2,S3,O2)

Dari data yang didapat peneliti, Toko Agung yang tidak hanya menjual produk sembako tetapi juga menyediakan produk pertanian dan peternakan mempunyai keunggulan karena para pesaing yang jarang menjual produk-produk tersebut.

Toko Agung yang berdasarkan analisis peneliti bisa dibidang unggul dalam produk pertanian dan peternakan harus menambah produk tersebut, karena agar konsumen tidak merasa kecewa karena kehabisan stok produk tersebut. Dan Toko Agung juga harus terus memberikan promosi terus untuk menarik konsumen agar konsumen tetap percaya dan tidak berpindah ke pesaing yang lain.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Segmentasi, targeting dan positioning Toko Agung terdiri dari:
  - a) Segmentasi geografis Toko Agung meliputi wilayah Pelabuhan Tanjung Selor, Kota Tanjung Selor, Provinsi Kalimantan Utara. Segmentasi demografis Toko Agung adalah konsumen anak-anak hingga dewasa (kira-kira sekitar usia 5-50 tahun), berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, dari suku manapun, beragama apapun, baik yang mendapatkan pendidikan maupun tidak, dan dari kelas ekonomi menengah ke bawah. Segmentasi psikografis Toko Agung adalah semua konsumen yang membutuhkan produk alat-pancing atau produk apapun yang merupakan hobi dari konsumen itu sendiri, termasuk produk pertanian dan peternakan.
  - b) Target konsumen Toko Agung adalah masyarakat yang tinggal di wilayah Pelabuhan Tanjung Selor, Kota Tanjung Selor, Provinsi Kalimantan Utara. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa konsumen dari wilayah lainnya di Kota Tanjung Selor dapat termasuk sebagai target konsumen Toko Agung. Target konsumen Toko Agung meliputi anak-anak hingga dewasa, berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, dari suku manapun, agama apapun, sekolah atau tidak dan berasal dari kelas ekonomi menengah ke bawah.
  - c) Positioning yang digunakan oleh Toko Agung di pasar sembako serta produk pertanian dan peternakan di Kota Tanjung Selor adalah untuk menyediakan berbagai macam produk sehari-hari yang dibutuhkan dengan harga yang kompetitif dan pelayanan yang baik, seperti menyediakan jasa untuk mengantarkan barang yang dibeli oleh konsumen.

2. Hasil analisis *Porter's Five Force* Toko Agung menunjukkan bahwa:
  - a. Ancaman pendatang baru bagi Toko Agung berada pada kategori "kuat". Karena dari beberapa faktor ancaman pendatang baru diatas Toko Agung tidak memiliki strategi untuk menghambat masuknya pendatang baru di kota Tanjung Selor, apalagi dengan bertambahnya jumlah penduduk kota Tanjung Selor yang membuat jumlah pesaing juga akan ikut bertambah. Dan juga karena usaha ini bisa dilakukan oleh siapa saja yang memiliki modal besar maupun kecil.
  - b. Daya Tawar Pemasok berada pada kategori "lemah", karena Toko Agung bisa mendominasi permainan harga yang ditawarkan pemasok dengan membandingkannya dengan pemasok lain, karena Toko Agung memiliki cukup banyak pemasok sehingga mereka tidak terlalu memikirkan jika ada pemasok yang menjual produk dengan harga tinggi maupun pemasok tidak memiliki stok barang yang diinginkan.
  - c. Daya tawar konsumen Toko Agung berada pada kategori "kuat", karena segala sesuatu ditentukan oleh konsumen itu sendiri. Karena konsumen memiliki hak untuk menentukan dimana mereka akan melakukan pembelian dan merupakan faktor penting bagi setiap usaha.
  - d. Peranan produk pengganti bagi Toko Agung berada pada kategori "lemah". Karena berdasarkan data yang didapat peneliti, rata-rata masyarakat lebih memilih produk kebutuhan premier daripada produk pengganti. Dan juga produk yang ditawarkan Toko Agung merupakan produk kebutuhan dasar sehingga membuat produk pengganti tidak menjadi ancaman yang berpengaruh terhadap usaha Toko Agung.
  - e. Ancaman yang datang dari persaingan antar pesaing berada pada kategori "sedang". Karena tidak adanya ancaman yang kuat yang datang dari beberapa faktor diatas dan Toko Agung juga memiliki strategi untuk mengatasi ancaman tersebut.
3. Berdasarkan hasil analisis SWOT, maka dapat disimpulkan bahwa posisi Toko Agung pada pasar sembako di Kota Tanjung Selor, Kalimantan Utara berada pada kuadran I (*Strengths-Opportunity*), sehingga strategi pemasaran yang dapat digunakan Toko Agung adalah strategi Progresif, dengan menerapkan strategi berorientasi pertumbuhan (*Growth Oriented Strategy*)

### Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi Progresif, dengan menerapkan strategi berorientasi pertumbuhan (*Growth Oriented Strategy*):
  - a. Memperbesar pemasaran produk yang dijual  
Adanya peluang yaitu penambahan penduduk kota Tanjung Selor dan sedikitnya pesaing yang menyediakan produk pertanian dan peternakan merupakan kesempatan yang bagus buat Toko Agung dengan cara memperbesar pemasaran produk

yang dijual.

- b. Menambah produk yang jarang dijual oleh pesaing  
Meningat sangat sedikitnya pesaing yang menjual produk untuk pertanian dan peternakan dan adanya peningkatan jumlah penduduk Tanjung Selor ini merupakan peluang bagus buat Toko Agung untuk mengembangkan dan mempertahankan bisnisnya.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian secara kuantitatif dalam rangka mengetahui pengaruh lingkungan internal dan eksternal perusahaan terhadap kepuasan dan loyalitas konsumen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni F.D., Hardjanto I., & Hayat A. (2015). Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Melalui Fasilitasi Pihak Eksternal dan Potensi Internal (Studi Kasus pada Kelompok Usaha "Emping Jagung" di Kelurahan Pandanwangi Kecamatan Blimbing, Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1, No. 6, pp.1286-1295 ([administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id))
- Anggrianto, M., C. Indri Parwati, & Sidharta. (2013). Penerapan Metode Swot Dan BCG Guna Menentukan Strategi Penjualan. *Jurnal REKAVASI*, Vol.1 No.1, pp.52-61.([www.ijsrp.org/print-journal/ijsrp-jul-2016-print.pdf](http://www.ijsrp.org/print-journal/ijsrp-jul-2016-print.pdf))
- Aryani, D., dan Rosinta F. (2010). Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol. 17, No. 2, pp. 114-126.([journal.ui.ac.id](http://journal.ui.ac.id))
- Galavan, R. (2014). *Doing Business Strategy*. Ireland: NuBooks.
- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Hitt. Michael A., Ireland. R. Duane, Hoskisson. Robert E. 2013. *Strategic Management Concepts and Cases Competitiveness and Globalization (10th Edition)*. Strayer University.
- Kartajaya, Hermawan. (2005). *Marketing in Venus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler & Keller. (2012). *Marketing Management (14th Edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing (14th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pasaribu, A. Musa. (2012). *Perencanaan dan Evaluasi Proyek Agribisnis: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Lily Publisher.
- Pearce, A. John., & Robinson, B. Richard. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. (2014). *SWOT Balanced Scorecard*, Cetakan Keenam. Jakarta. Gramedia.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 14. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: Andi.
- Tedjasuksmana, B. (2014). *Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (2015)*. The 7th NCFB and Doctoral Colloquium (2014), Fakultas Bisnis dan Pascasarjana UKWMS.