

Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing Program Warung BAZNAS Kabupaten Sukabumi

Strategy to Increase Program Competitiveness BAZNAS Stall, Sukabumi Regency

Esti Rahmani Ayu¹, Muhammad Findi², dan Tjahja Muhandri³

¹Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran Kampus IPB Baranangsiang, Bogor 16144

²Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB
Jl. Agatis Kampus IPB Dramaga, Bogor, 16680

³Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB
Jl. Kamper, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

Diterima: 12 Juni 2024; Direvisi: 21 Agustus 2024 Disetujui: 13 September 2024

ABSTRAK

Usaha mikro dalam penyerapan tenaga kerja merupakan sektor usaha yang berhasil mengurangi jumlah pengangguran. Warung BAZNAS terbentuk tahun 2019 sebagai usaha sembako berjumlah 50 warung. Metode penentuan responden yaitu 2 orang pakar dari BAZNAS Kabupaten Sukabumi dan 50 orang pengelola Warung BAZNAS, adapun responden yang digunakan yaitu 2 orang pakar dan 33 orang pengelola Warung BAZNAS. Tujuan penelitian ini adalah: mengidentifikasi jumlah Warung BAZNAS yang masih beroperasi dan yang tidak beroperasi (tutup), mengidentifikasi berapa persen Warung BAZNAS yang menjadi munfiq, menganalisis kekuatan kelemahan peluang dan ancaman Warung BAZNAS, menyusun strategi Warung BAZNAS. Data yang diperoleh menggunakan Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) dan Lima Kekuatan Porter. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Warung BAZNAS yang berjumlah 50 hanya 33 yang masih beroperasi. Jumlah Warung BAZNAS yang menjadi munfiq pada tahun 2021-2023 sebanyak 32 warung atau 64%. Warung BAZNAS berada pada kuadran V termasuk perusahaan yang tahan dan mempertahankan. Strategi SWOT adalah pencatatan penjualan sederhana, pelayanan prima, diskon atau potongan harga, sistem pembayaran kepada distributor, pemilihan lokasi strategis, pengembalian barang kepada distributor, sistem pengiriman barang dari distributor, pengadaan barang dagangan dari distributor, dan harga jual yang bersaing. Strategi Five Forces meliputi persaingan dalam industri yaitu warung sembako, potensi masuknya pesaing baru yaitu warung baru, potensi pengembangan produk substitusi yaitu keragaman produk sembako, daya tawar pemasok yaitu distributor, dan daya tawar konsumen yaitu persepsi harga.

Kata kunci: munfiq, strategi five forces, strategi SWOT, UMKM, warung BAZNAS

ABSTRACT

Micro businesses in absorbing labor are a business sector that has succeeded in reducing the number of unemployed. Warung BAZNAS was formed in 2019 as a basic food business with 50 stalls. The method for determining respondents was 2 experts from BAZNAS Sukabumi Regency and 50 BAZNAS Warung managers. The respondents used were 2 experts and 33 BAZNAS Warung managers. The objectives of this research are: identifying the number of BAZNAS Warungs that are still operating and those that are not operating (closed), identifying what percentage of BAZNAS Warungs have become munfiq, analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of BAZNAS Warungs, developing a strategy for BAZNAS Warungs. Data obtained using the Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix and Porter's Five Forces. The research results show that: of the 50 BAZNAS stalls, only 33 are still operating. The number of BAZNAS stalls that have become munfiq in 2021-2023 is 32 stalls or 64%. Warung BAZNAS is in quadrant V, including companies that are resistant and maintain. The SWOT strategy is simple sales recording, excellent service, discounts or discounts, payment systems to distributors, strategic location

*) Korespondensi:

Komplek GOR Cisaat No 43 RT 03/03 Desa Sukamanah Cisaat Sukabumi, email: estirahmani@gmail.com

selection, returning goods to distributors, goods delivery systems from distributors, procurement of merchandise from distributors, and competitive selling prices. Meanwhile, the Five Forces strategy includes competition in the industry, namely food stalls, the potential for the entry of new competitors, namely new stalls, the potential for developing substitute products, namely the diversity of basic food products, the bargaining power of suppliers, namely distributors, and the bargaining power of consumers, namely price perception.

Key words: munfiq, strategy five forces, strategy SWOT, UMKM, warung BAZNAS

PENDAHULUAN

Peranan usaha mikro dalam penyerapan tenaga kerja termasuk sektor usaha yang sukses dalam memangkas jumlah pengangguran. Pada tahun 2019 Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UMKM) mencatat sebesar 96,92% atau setara dengan 119,6 juta tenaga kerja di Indonesia diserap oleh UMKM, jumlah tersebut meningkat 2,21% dari tahun sebelumnya (Jayani, 2021). Para pelaku UMKM berpeluang menyediakan lebih banyak lapangan pekerjaan jika mendapatkan kemudahan dalam berbisnis dan berinvestasi (Jawa Pos 2021). Fakta ini menunjukkan bahwa UKM mempunyai peran yang sangat penting bagi stabilitas perekonomian (Tambunan, 2019).

UMKM khususnya usaha sektor mikro sangat tangguh dalam menghadapi berbagai guncangan dan permasalahan. Sejak krisis mata uang yang diikuti oleh krisis ekonomi dan berbagai krisis lainnya, ditemukan bahwa keberlangsungan ekonomi nasional memang ditopang oleh jumlah UMKM yang terus meningkat (Hamza dan Agustien, 2019).

Dunia pada akhir tahun 2019 dan awal 2020 diguncang oleh keberadaan Coronavirus Disease 2019 (Covid-19). Penanganan pandemi Covid-19 melalui pembatasan mobilitas penduduk memberikan dampak signifikan bagi perkembangan IKM di tanah air. Produksi IKM tahun 2020 terkontrasi cukup dalam (-17,63%) jika dibandingkan tahun 2018-2019. Sebanyak 7,06% usaha IKM terpaksa tutup dan 11,25% tidak dapat beroperasi sementara (Rafei *et al.*, 2021).

Meskipun UMKM telah menunjukkan perannya yang cukup besar dalam perekonomian daerah bahkan nasional, namun UMKM, khususnya usaha mikro masih menghadapi berbagai kendala dan hambatan. Menurut Anggraeni *et al* (2013), kendala dan hambatan yang dihadapi oleh usaha mikro umumnya berupa keterbatasan modal usaha, keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja, keterbatasan teknologi, keterbatasan bahan baku,

dan kesulitan dalam memasarkan produk atau jasanya.

BAZNAS Kabupaten Sukabumi dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat mempunyai program yaitu Sukabumi Sejahtera salah satunya mendorong tumbuhnya wirausahawan baru melalui pengembangan komunitas usaha mikro "Warung BAZNAS". Zakat produktif mempunyai tujuan untuk meningkatkan taraf ekonomi serta produktivitas mustahik melalui suatu kegiatan ekonomi. Zakat produktif juga bertujuan untuk peningkatan kompetensi para mustahik, khususnya golongan fakir miskin, sebagai upaya pengentasan kemiskinan sekaligus peningkatan pendapatan. Pendayagunaan zakat produktif ini bersifat jangka panjang serta mendorong mustahik untuk lebih aktif mengentaskan diri dari kemiskinan (Cahya, 2020).

Terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan dan peningkatan usaha mustahik dari sisi internal maupun eksternal. Faktor eksternal yang dimaksud adalah bantuan modal serta pelatihan dan pendampingan dari petugas Baitul Maal, sedangkan faktor internal terdiri dari aspek spiritual dan sumber daya manusia dari para penerima zakat produktif (Riyaldi, 2015). Meningkatnya jumlah pengusaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memberikan dampak ikutan yang menguntungkan (*positive spillovers*) seperti mengurangi beban pemerintah untuk menyediakan lapangan kerja, membantu meningkatkan perekonomian, menjadi alternatif terbaik bagi kelompok berdaya beli rendah, serta merupakan lumbung penerimaan zakat (Rosalinda *et al.*, 2021).

Analisis SWOT dapat menghasilkan formulasi Strategi Bisnis yang lebih realistis dan lebih spesifik. Analisis lingkungan eksternal untuk melihat faktor-faktor yang menjadi peluang dan faktor-faktor yang bisa menjadi ancaman baik di industri maupun bagi perusahaan. Analisis eksternal ini menggunakan pendekatan *Five Forces*.

Analisis internal perusahaan untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Identifikasi lingkungan eksternal dan internal tersebut adalah proses dari analisis SWOT yang juga digunakan dalam membantu merumuskan strategi bagi perusahaan. Strategi inovasi merupakan suatu cara untuk mengatasi persaingan usaha, tidak ada salahnya bila segera mencobanya untuk meningkatkan daya saing (Yuliaty *et al.*, 2020).

Perumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan mengenai Program Warung BAZNAS yaitu: (1) Berapa jumlah Warung BAZNAS yang masih berjalan dan tidak berjalan (tutup), (2) Berapa persen Warung BAZNAS yang sudah menjadi munfiq, (3) Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Warung BAZNAS, (4) Strategi apa yang dipakai untuk perbaikan Warung BAZNAS.

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah (1) Mengidentifikasi jumlah Warung BAZNAS yang masih berjalan dan tidak berjalan (tutup), (2) Mengidentifikasi berapa persen Warung BAZNAS yang sudah menjadi munfiq (3) Mengevaluasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Warung BAZNAS (4) Menyusun strategi perbaikan Warung BAZNAS.

METODE PENELITIAN

Responden yang digunakan pada penelitian ini yaitu 2 orang pakar dari BAZNAS Kabupaten Sukabumi yaitu Ketua BAZNAS Kabupaten Sukabumi dan Kepala Bidang Pengumpulan/Penghimpunan serta 33 orang pengelola Warung BAZNAS yang masih berjalan (beroperasi).

Penelitian ini bersifat kualitatif. Data tersebut berupa data internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap Warung BAZNAS yang digambarkan dengan matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS) dan matriks *External Factor Analysis Strategy* (EFAS) yang dilanjutkan dengan matriks *Internal External* (IE) kemudian menggunakan matriks *Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) dan *Five Forces* untuk menentukan strategi bagi Warung BAZNAS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah Warung BAZNAS

Jumlah Warung BAZNAS yang awalnya berjumlah 50 warung kini hanya 33 warung yang masih berjalan, sebanyak 13 warung sudah tidak

berjalan (tutup) dan sebanyak 4 warung pindah ke tempat lain. Adanya pandemi Covid 19 di tahun 2019-2021 menjadi penyebab 17 warung ini tidak berjalan (tutup).

Jumlah Munfiq

Dilihat dari pemasukan infaq tahun 2021-2023 secara terus menerus, jumlah Warung BAZNAS yang sudah menjadi munfiq selama 3 tahun berjumlah 32 warung atau 64%.

Analisis Lingkungan Internal

Dalam menganalisis strategi dibutuhkan faktor apa saja yang menjadi Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menganalisis faktor internal. Faktor-faktor Kekuatan (*Strength*) Warung BAZNAS, yaitu:

1. Pemilik memiliki peran yang sekaligus merangkap sebagai manajer yang bekerja sendiri dan memiliki gaya manajemen sendiri, serta merangkap semua fungsi manajerial seperti *marketing*, *finance*, dan administrasi.
2. Mampu menciptakan lapangan pekerjaan, produk, dan inovasi yang baru terhadap sumber daya.
3. Risiko usaha dibebankan kepada pemilik.
4. Mempunyai prosedur hukum yang sederhana.
5. Paling cocok untuk mengelola produk ataupun proyek rintisan yang benar-benar baru, sehingga jumlah pesaingnya hanyalah sedikit.

Sedangkan Faktor-faktor Kelemahan (*Weakness*) Warung BAZNAS, yaitu:

1. Modal usaha, risiko utang turut dibebankan kepada kekayaan pribadi pemiliknya.
2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja, tidak proporsionalnya pembagian kerja, sehingga seringkali menyebabkan pengelola kelimpahan pekerjaan yang terlampau banyak ataupun pengelola dituntut untuk bekerja melebihi standar jam kerjanya.
3. Keterbatasan teknologi, kurangnya akses terhadap informasi bisnis, sehingga relatif hanya berpedoman pada intuisi dan ambisi pengelolanya saja yang pada akhirnya membuat kemampuan usaha tersebut dalam berpromosi menjadi rendah.
4. Keterbatasan bahan baku.
5. Kesulitan dalam memasarkan produk atau jasanya, pengembangan usahanya sangat bergantung pada pemiliknya yang sewaktu-waktu bisa saja berhalangan sakit ataupun meninggal.

Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal akan menggambarkan *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) perusahaan. *Opportunities* yang dimaksud adalah peluang perusahaan yang didapatkan melalui proses identifikasi segmen pasar sebelumnya, perubahan atau keadaan yang teratur, perubahan teknologi dan perbaikan hubungan dengan pembeli atau penjual. Dengan adanya identifikasi tersebut perusahaan dapat mengetahui peluang yang dimiliki oleh perusahaan. *Threat* adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan perusahaan jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan, baik untuk masa sekarang maupun di masa depan.

Faktor-faktor Peluang Warung BAZNAS, yaitu:

1. Sosial Budaya.
2. Demografi: Pengiriman (*Delivery*).
3. Keadaan: Lingkungan (*Environment*).
IKM perlu memastikan bahwa toko/gerai tempat produknya dijual berada di lingkungan yang baik dari segi fisik dan non-fisik, sehingga konsumen merasa nyaman saat berkunjung ke toko/gerai tersebut.
4. Perampingan Biaya (*Lean Production*).
5. Selera Konsumen: Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*).

Sementara faktor-faktor ancaman (*Threats*) Warung BAZNAS, yaitu:

1. Daya beli masyarakat.
2. Peraturan dan Perundang-undangan.
3. Internet dan Media sosial.
4. Gaya hidup masyarakat.

Analisis IFAS matriks

Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) didapat dengan melakukan penilaian berdasarkan faktor-faktor internal berupa *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) perusahaan. Hasil perhitungan IFAS didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari expert perusahaan dengan rating yang didapat dari hasil rata-rata kuisioner yang disebarkan kepada 33 responden. Hasil perhitungan IFAS matriks adalah 2,63.

Analisis EFAS matriks

Matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*) didapat dengan melakukan penilaian berdasarkan faktor-faktor eksternal perusahaan

berupa *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang didapatkan perusahaan. Hasil perhitungan EFAS didapatkan dengan mengalikan nilai bobot yang didapatkan dari expert perusahaan dengan rating yang didapat dari hasil rata-rata kuisioner yang disebarkan kepada 33 responden. Hasil perhitungan EFAS matriks adalah 2,42.

Analisis Matriks IE

Berdasarkan matriks tersebut diperoleh bahwa Warung BAZNAS berada pada **kuadran V**. Dimana perusahaan yang berada pada kuadran ke-5 termasuk perusahaan yang tahan dan mempertahankan. Fokus organisasi ini adalah terobosan di pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*) (David *et al.*, 2011).

Tabel 1. Matriks IE Warung BAZNAS

		IFAS (2,63)		
		Kuat (3,0-4,0)	Sedang (2,0-2,99)	Lemah (1,0-1,99)
EFAS (2,42)	Tinggi (3,0 - 4,0)	I	II	III
	Sedang (2,0 - 2,99)	IV	V	VI
	Rendah (1,0 - 1,99)	VII	VIII	IX

Analisis Strategi SWOT

Strategi-strategi yang ada pada SWOT disesuaikan dengan keadaan perusahaan saat ini (LPPI dengan BI, 2015).

Berdasarkan Tabel 2 didapatkan 4 strategi yang kemudian dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Adapun hasil dari strategi-strategi tersebut adalah:
SO: Strategi SO yaitu layanan prima (*service excellence*), sistem pembayaran ke distributor, pemilihan lokasi yang strategis dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan.

WO: Strategi WO yaitu pengembalian barang ke distributor, sistem pengiriman barang dari distributor, pengadaan barang dagangan dari distributor, dan harga jual yang bersaing digunakan untuk mengurangi kelemahan yang menghambat perusahaan. Dengan kata lain, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.

Tabel 2. Matriks SWOT Warung BAZNAS

INTERNAL FACTOR	STRENGTHS	WEAKNESSES
		S1. Rangkap Peran S2. Menciptakan lapangan pekerjaan S3. Risiko usaha pemilik S4. Prosedur hukum sederhana S5. Produk baru
EXTERNAL FACTOR		
OPPORTUNITIES O1. Sosial Budaya O2. Demografi O3. Lingkungan O4. Perampingan Biaya O5. Selera Konsumen	STRATEGI SO 1. Layanan prima (<i>service excellence</i>) (S2, O1, O2) 2. Sistem pembayaran ke distributor (S4, O4) 3. Pemilihan lokasi yang strategis (S5, O3)	STRATEGI WO 1. Pengembalian barang ke distributor (W1, O4) 2. Sistem pengiriman barang dari distributor (W3, O2, O4) 3. Pengadaan barang dagangan dari distributor (W4, O5) 4. Harga jual yang bersaing (W5, O1)
THREATS T1. Daya beli masyarakat T2. Peraturan dan Perundang-undangan T3. Internet dan Media Sosial T4. Gaya hidup masyarakat	STRATEGI ST 1. Pencatatan penjualan yang sederhana (S1, T2) 2. Layanan prima (<i>service excellence</i>) (S2, T4) 3. Diskon atau potongan harga (S3, T1) 4. Pemilihan lokasi yang strategis (S5)	STRATEGI WT 1. Pengembalian barang ke distributor (W1, T2) 2. Pengadaan barang dagangan dari distributor (W4, T3) 3. Harga jual yang bersaing (W5, T4)

ST: Strategi ST yaitu pencatatan penjualan yang sederhana, layanan prima (*service excellence*), diskon atau potongan harga, dan pemilihan lokasi yang strategis digunakan dengan pendekatan mengoptimalkan semua kekuatan perusahaan untuk mengurangi ancaman yang merugikan perusahaan. Dengan kata lain, kekuatan yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan ancamannya sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.

WT: Strategi WT yaitu pengembalian barang ke distributor, pengadaan barang dagangan dari distributor, dan harga jual yang bersaing digunakan dengan pendekatan meminimalisasi baik ancaman maupun kelemahan perusahaan dengan cara mencari celah-celah yang memungkinkan perusahaan untuk tetap bertahan. Dengan kata lain, peluang yang ada harus lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan sehingga kombinasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan keuntungan perusahaan.

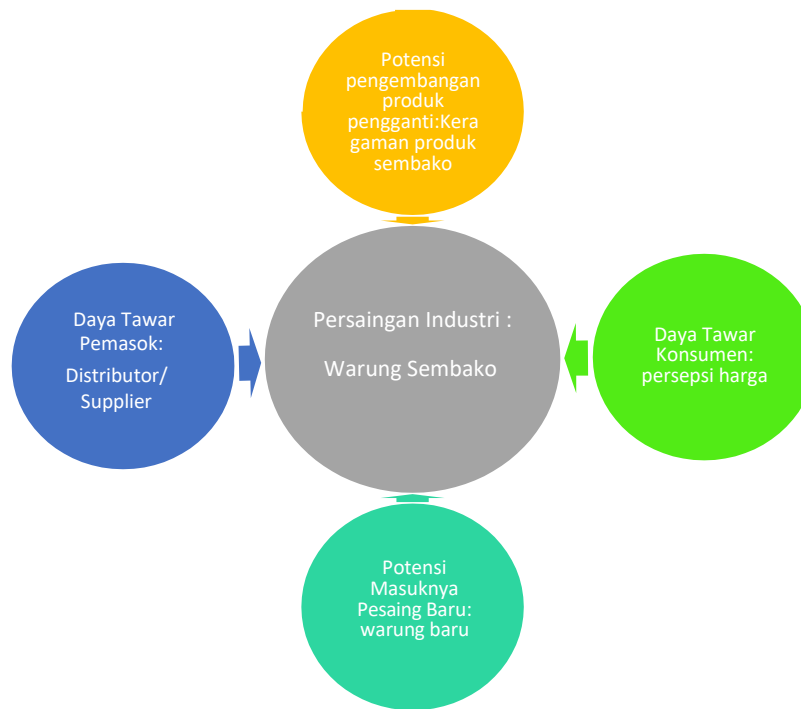
Analisis Five Forces

Five forces Porter merupakan salah satu alat untuk menganalisis strategi bersaing yang dilakukan perusahaan. *Five forces* tersebut antara lain persaingan dalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar

konsumen. Berikut ini merupakan gambaran singkat dari analisis persaingan model lima kekuatan Porter pada Warung BAZNAS.

Dilihat dari Gambar 3, maka analisa Porter yang dilakukan terhadap Warung BAZNAS diketahui bahwa:

1. Persaingan industri
Pesaing utama dalam industri adalah Warung Sembako, yang selalu melakukan terobosan-terobosan terbaru di tiap produknya pada tiap segmen yang mereka tuju. Sesuai dengan apa yang disebutkan oleh (Porter, 2007) dimana hal ini diferensiasi produk yaitu keunikan yang dimiliki baik dalam bentuk fisik produk atau positioning produk yang membedakannya dari produk pesaing yang berada dalam industri yang sama.
2. Potensi masuknya pesaing baru
Seperti yang diketahui bahwa pesaing-pesaing baru untuk produk sembako cukup besar karena sudah ada toko yang sudah menjadi pemain di Indonesia selama puluhan tahun, adapun pesaing-pesaing baru merupakan toko yang mulai berdiri. Hal ini seperti yang disebutkan (Porter, 2007) pada *five forces* model bahwa skala ekonomi (*economies of scale*) sangat berpengaruh dimana suatu produk yang dibuat dalam skala besar memerlukan biaya yang cukup besar hal ini yang menyebabkan pesaing baru akan mudah untuk memasuki pasar.

Gambar 3. Porter *five forces* model

3. Potensi pengembangan produk pengganti
Keragaman produk sembako di Indonesia yang terus berkembang dari tahun ke tahun, persaingan terhadap produk dihasilkan perusahaan tidak hanya berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang sama sehingga menimbulkan persaingan langsung (*direct competition*), melainkan bisa juga berasal dari perusahaan yang memproduksi produk yang memiliki kesamaan fungsi dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Produk seperti itu dinamakan produk substitusi (*substitute products*).
4. Daya tawar pemasok
Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah diferensiasi input, biaya antara *supplier* dan perusahaan, adanya input pengganti, volume standar *supplier* dan pengaruh terhadap biaya dan diferensiasi. Pada penelitian ini diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa *supplier* yang mendukung berjalannya perusahaan. *Supplier* tersebut antara lain *supplier logistic* dan juga produk itu sendiri. Apabila perusahaan dapat memperoleh pasokan bahan baku dari beberapa pemasok maka kedudukan perusahaan relatif lebih kuat dibandingkan pemasok sehingga pemasok tidak akan memberikan ancaman berarti bagi perusahaan di *Five forces* Model. Tetapi apabila perusahaan bergantung hanya kepada satu pemasok maka kedudukan pemasok menjadi kuat dan dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan.
5. Daya tawar konsumen
Daya tarik konsumen dipengaruhi oleh daya beli dan kebutuhan masing-masing konsumen. Hal ini dapat diperhatikan dari persepsi harga yang ditawarkan yang memiliki harga relative lebih murah namun keinginan pelanggan selain harga yang terjangkau, namun juga ada konsentrasi lebih dari keinginan pelanggan yaitu *prestige* barang yang dijual dan integrasi dengan produk substitusi yang lebih mengakibatkan daya tawar konsumen sangatlah tinggi. (Porter, 2007) menyebutkan bahwa ada dua hal yang menjadi penyebab utama tinggi rendahnya daya tawar konsumen, yakni *bargaining leverage* dan *price sensitivity*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, terdapat beberapa kesimpulan yaitu: Warung BAZNAS awalnya berjumlah 50 warung sekarang berjumlah 33 warung yang masih berjalan. Adanya pandemi Covid 19 di tahun 2019-2021 menjadi penyebab 17 warung ini tidak berjalan (tutup). Jumlah Warung BAZNAS yang menjadi munfiq tahun 2021-2023 berjumlah 32 warung atau 64% dilihat dari pemasukan infaq tahun 2021-2023.

Terdapat 5 kekuatan (*Strenght*), 5 Kelemahan (*weakness*), 5 Peluang (*opportunity*), dan 4 Ancaman

(*threats*) dari Warung BAZNAS yang untuk meningkatkan daya saing dapat menggunakan analisis SWOT, yaitu pemilihan lokasi yang strategis, pengadaan barang dagangan dari distributor, sistem pengiriman barang dari distributor, pengembalian barang ke distributor, sistem pembayaran ke distributor, layanan prima, harga jual yang bersaing, diskon atau potongan harga, pencatatan penjualan yang sederhana. Dilengkapi dengan strategi *Five forces* antara lain persaingan dalam industri yaitu warung sembako, potensi masuknya pesaing baru yaitu warung baru, potensi pengembangan produk pengganti yaitu keragaman produk sembako, daya tawar pemasok yaitu distributor, dan daya tawar konsumen yaitu persepsi harga.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, F.D., I. Hardjanto, A. Hayat. 2013. 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 (JAP)*. 1(6): 1286-1295.
- Cahya, I.A.N. 2020. Peran pendayagunaan zakat produktif terhadap kesejahteraan mustahik. *Sultan Agung Fundamental Research Journal*. <https://dx.doi.org/10.30659/safrj.1.1.1-11>.
- David, F.R. 2011. *Strategic management concepts and cases. Thirteenth edition*. USA: Pearson education, inc., publishing as prentice hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Hamza, L.M., D. Agustien. 2019. Pengaruh perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah terhadap pendapatan nasional pada sektor UMKM di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. <https://doi.org/10.23960/jep.v8i2.45>
- Jawa Pos. 2021. *97 Persen pekerja di Indonesia bekerja di sektor UMKM*.
- Jayani DH. 2021. *96,92% Tenaga kerja berasal dari UMKM*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/12/9692-tenaga-kerja-berasal-dari-umkm>.
- [LPPI dengan Bank Indonesia]. 2015. *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*. Jakarta.
- Porter, M.E. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Porter, M.E. 1998. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. With a new introduction/Michael E. Porter. New York: The Free Press.
- Rafei, Y.D., I.N. Safrida, J. Ningrum, S.Y. Adam, A. Sukamto, I.J. Fadillah. 2021. *Industri Mikro dan Kecil di masa pandemi Covid-19 2020*. In F. B. Dilia (Ed.), Badan Pusat Statistik. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Riyaldi, M.H. 2015. Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerima zakat produktif Baitul Mal Aceh: Satu Analisis. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 1(2): 185-202.
- Rosalinda, M., F. Abdullah. 2021. Pengaruh pengetahuan zakat, pendapatan dan kepercayaan muzakki terhadap minat pelaku UMKM untuk membayar zakat niaga di Organisasi pengelola zakat kota Bengkulu. *Jurnal Akuntansi*, 11(1): 67-80.
- Tambunan. 2019. *Usaha mikro kecil dan menengah di Indonesia (Isu-isu penting)*. LP3ES.
- Yuliaty, T., C.S. Shafira, M.R. Akbar. 2020. Strategi UMKM dalam menghadapi persaingan bisnis global studi kasus pada PT. Muniru Burni Telong. *Jurnal mbia*. Vol. 19, No. 3, Desember. 2020.