

**STRATEGI MENINGKATKAN PENDAPATAN USAHA  
PERTOKOAN KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK  
INDONESIA (KPRI) “AMAL BHAKTI” KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJARNEGARA  
TAHUN 2015**

**Tesis**



Diajukan oleh  
**SYARIFUDIN LATIF**  
142102613

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2016**

**STRATEGI MENINGKATKAN PENDAPATAN USAHA  
PERTOKOAN KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK  
INDONESIA (KPRI) “AMAL BHAKTI” KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJARNEGARA  
TAHUN 2015**

**Tesis**

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh  
**SYARIFUDIN LATIF**  
142102613

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
2016**

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Syarifudin Latif

NIM : 142102613

Alamat : Kelurahan Karangtengah RT. 05/02 Kec./Kab.Banjarnegara  
Jawa Tengah

Judul Tesis : STRATEGI MENINGKATKAN PENDAPATAN USAHA  
PERTOKOAN KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK  
INDONESIA (KPRI) “AMAL BHAKTI” KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
BANJARNEGARA  
TAHUN 2015

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Banjarnegara, Oktober 2016

Yang Menyatakan

Syarifudin Latif

## TESIS

**STRATEGI MENINGKATKAN PENDAPATAN USAHA PERTOKOAN  
KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA (KPRI) “AMAL  
BHAKTI” KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN  
BANJARNEGARA  
TAHUN 2015**

**Oleh:  
SYARIFUDIN LATIF  
NIM : 142102613**

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji

Pada tanggal 04 Oktober 2016

**Dosen Penguji I**

**Dosen Penguji II/Pembimbing**

**I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph.D**

**Dra. Ary Sutrischastini, M.Si**

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, .....

**Mengetahui,**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**DIREKTUR**

**Prof. Dr. Adul Halim, MBA, Ak.**

## ABSTRAK

Penelitian ini meneliti tentang “ strategi meningkatkan pendapatan usaha pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Amal Bhakti Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara”. Permasalahan dalam penelitian ini terletak pada perkembangan pendapatan usaha pertokoan yang mengalami penurunan pada tiap tahunnya. Hal inilah yang mempengaruhi penerimaan SHU pada KPRI “Amal Bhakti”. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatan usaha pertokoan pada KPRI “Amal Bhakti”

Metode penelitian menggunakan metode analisis SWOT, yaitu sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk membandingkan dan mengevaluasi faktor-faktor internal berupa kuat (*streegths*) dan kelemahan (*weakness*), dengan faktor-faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*theats*) dalam suatu perusahaan. Selanjutnya dianalisis dengan menggunakan matrik SWOT untuk menentukan strategi, SO,WO, ST, dan WT.

Hasil dari penelitian tentang strategi untuk meningkatkan pendapatan usaha pertokoan pada KPRI “Amal Bhakti” Kankemenag Kabupaten Banjarnegara dengan menggunakan analisis SWOT diawali dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Strategi yang dilakukan dengan analisis SO yaitu mengadakan promosi dengan cara diskon barang, vocer belanja, dll. Analisis WO yaitu meningkatkan keuntungan dengan cara memperbaiki manajemen melalui pelatihan agar tertib administrasi. Analisis ST yaitu mengadakan kerja sama dengan pemasok barang dengan sistem konsiyansi. Analisis WT yaitu dengan cara meningkatkan koordinasi antara pengurus, karyawan, dan anggota untuk memperkuat keberadaan pertokoan koperasi.

Kata kunci: Strategi peningkatan, pendapatan usaha

## ABSTRACT

This research examines the 'strategy of increasing the revenues of the Republic of Indonesia Employees Cooperative shops (KPRI) Amal Bhakti Banjarnegara District Office Ministry of Religion'. The problem in this research lies in the development of retail revenues decreased in each year. This affects the reception of SHU at KPRI 'Amal Bhakti'. The objectives to be achieved in this research is to determine the right strategy to increase revenues of shops on KPRI 'Amal Bhakti'.

Research methods method using a SWOT analysis, a strategic planning method used to compare and evaluate the internal factors in the form of the rebels strengths and weaknesses, with external factors i.e. opportunities and threats in an enterprise. Further analyzed by using SWOT matrix to determine strategy SO, WO, ST, and WT.

The results of the research on strategies to increase revenues of shops on KPRI 'Amal Bhakti' Kankemenag Banjarnegara district by using SWOT analysis begins with the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that face. Strategy analysis done SO i.e. held a promotion by way of discount goods, vocer shopping, etc. WO analysis i.e include trustees and employees through entrepreneurship training in order to increase revenue and ordely administration. Analysis of ST that is held in a partnership with a supplier of goods with the konsiyansi system. Analysis of WT with how to improve coordination among administrators, employees, and members to strengthen the existence of cooperative shops.

Key words: Strategy, increase revenues

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, hidayah, dan karunia yang telah dilimpahkan-Nya sehingga tesis yang berjudul Strategi Pengembangan Usaha Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Amal Bhakti” Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara dapat terselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna menyelesaikan studi pada program Pasca Sarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Dalam kesempatan ini kami ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan berupa bimbingan, arahan, dorongan, serta saran dan kritik membangun sehingga kesulitan yang kami hadapi dapat terselesaikan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Dra. Ary Sutrischastini, M.Si. selaku pembimbing tesis yang dengan kesabaran dan ketelatenannya memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak I Wayan Nuka Lantara, SE, M.Si, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Akt., selaku Direktur Program Magister Manajemen yang telah memberikan kesempatan penulis untuk menemput studi S2.

4. Ibu Nur Widiastuti, SE, M.Si. selaku Direktur Pelaksana Program Magister Manajemen.
5. Bapak M. Setiyadi, S.Pd, selaku Ketua Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Amal Bhakti” Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.
6. Bapak dan Ibu Dosen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berharga selama perkuliahan.
7. Semua staf akademik dan perpustakaan STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah membantu melayani kebutuhan administrasi, referensi, dan buku-buku yang kami perlukan.
8. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga amal kebaikan dari berbagai pihak tersebut mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan, kelemahan, dan keterbatasan dalam penulisan tesis ini. Namun demikian semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak. Amin

Yogyakarta, 2016

Syarifudin Latif



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERYATAAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
ABTRACK .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	01
A. Latar Belakang .....	01
B. Perumusan Masalah .....	06
C. Pertanyaan Penelitian .....	06
D. Tujuan Penelitian .....	07
E. Manfaat Penelitian .....	07
BAB II LANDASAN TEORI .....	08
A. Pengertian Strategi .....	08
B. Pengembangan Usaha .....	13
C. Pendapatan Usaha .....	15
D. Koperasi .....	18

E. Bisnis Retail .....	26
F. Penelitian Terdahulu .....	37
G. Kerangka Penelitian .....	39
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Pengumpulan Data .....	41
B. Metode Analisis Data .....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>
A. Tinjauan Umum Obyek Penelitian .....	48
B. Hasil Penelitian .....	57
C. Analisis SWOT .....	61
D. Rumusan Strategi .....	63
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>67</b>
A. Kesimpulan .....	67
B. Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>69</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>71</b>

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 1 Rencana dan Realisasi Pendapatan, Biaya, dan SHU Tahun 2011 s/d Tahun 2015 .....	05
Tabel 2 Frekuensi Anggota Membeli di Koperasi .....	57
Tabel 3 Barang Yang di Beli di Koperasi .....	58
Tabel 4 Alasan Membeli di Koperasi .....	59
Tabel 5 Harapan Untuk Perkembangan Koperasi .....	60

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1 Skema Kerangka Penelitian .....	40
Gambar 2 Skema Matrik SWOT .....	45
Gambar 3 Matrik SWOT Usaha Pertokoan .....	64

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 01 Pedoman Wawancara .....	53
Lampiran 02 Pedoman Dokumentasi .....	54

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pembangunan merupakan proses yang berkelanjutan dan perubahan sistem yang direncanakan, pertumbuhan menuju kearah perbaikan yang berorientasi pada modernitas *natio building*, dan kemajuan sosial ekomimis (Syamsi, 1986). Pembangunan di Indonesia dilaksanakan untuk terjadinya perubahan secara kontinu menuju kearah yang lebih baik berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka meningkatkan taraf hidup bangsa. Beranjak dari hal inilah sudah pasti pembangunan tidak akan terlepas dari kebijaksanaan yang diambil dan motivasi para pelaku pembangunan, sekaligus merupakan manifestasi tanggung jawab mereka terhadap peningkantan taraf hidup bangsa.

Pembangunan yang dimaksudkan sebagai upaya peningkatan taraf hidup bangsa, maka secara otomatis tidak akan terlepas dari kesejahteraan rakyat. Visi inilah yang secara langsung pembangunan tidak akan terpisah dari sektor ekonomi sebagai komponen yang dominan dalam pembangunan.

Tiga sektor atau bangun ekonomi yang ada di dalam perekonomian di Indonesia, yaitu:

1. Sektor ekonomi “negara” yang berorientasi pada pelayanan dan perlindungan kepentingan umum dan rakyat banyak.

2. Sektor ekonomi “swasta” yang berorientasi pada keuntungan maksimal dalam kegiatan-kegiatan produksi, perdagangan, dan jasa kebutuhan masyarakat.
3. Sektor ekonomi “koperasi” yang berorientasi pada kerjasama dan perjuangan bersama untuk memajukan kepentingan ekonomi dan sosial anggotanya, karena berasaskan gotong royong dan kekeluargaan.

Diharapkan ketiga sektor ekonomi ini dapat berkembang secara seimbang, selaras, serasi, saling mendukung dan memperkuat.

Pasal 33 ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945 menegaskan bahwa: Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Selanjutnya dari penjelasan pasal 33 ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945 dinyatakan dasar bahwa demokrasi ekonomi adalah produksi yang dikerjakan oleh masyarakat, untuk masyarakat dibawah pimpinan atau pemilikan anggota-anggota dan masyarakat. Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan bukan kemakmuran orang-seorang. Oleh karenanya bangun perusahaan yang sesuai adalah koperasi.

Pengertian koperasi menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Sesuai dengan undang-undang koperasi yang berlaku, yang bergabung tidak hanya perorangan saja, akan tetapi perkumpulan koperasi yang sejenis usahanya dapat bergabung pula. Perkumpulan koperasi merupakan

kelompok orang-orang yang mempunyai tujuan memiliki sarana usaha memberi pelayanan yang sebaik mungkin terhadap apa yang diperlukan oleh anggotanya.

Koperasi juga merupakan salah satu kekuatan ekonomi yang tumbuh dan berkembang dikalangan masyarakat sebagai pendorong tumbuhnya perekonomian nasional. Sehingga koperasi mempunyai peran yang sangat strategis, karena koperasi mempunyai fungsi utama yaitu tempat menghimpun dan meyalurkan dana secara efektif dan efisien. Kegiatan yang dilakukan oleh koperasi adalah menghimpun dana dari anggota dalam bentuk simpanan pokok dan simpanan wajib serta disalurkan untuk kesejahteraan anggota dan membangun tata perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat adil, makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Kegiatan usaha koperasi tujuannya tidak hanya untuk mencari keuntungan (*non profit oriented*) tetapi berorientasikan pada manfaat untuk kesejahteraan anggota (*benefit oriented*).

Koperasi di Indonesia dalam perkembangan dan pertumbuhannya pada saat ini menganut dua pola yang dikembangkan secara bersama-sama. Pola pertama adalah pola Koperasi Unit Desa (KUD), yang diatur lebih lanjut dalam kebijaksanaan pemerintah melalui Instruksi Presiden No. 04 Tahun 1984 tentang pembinaan dan pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD). Pola kedua adalah koperasi pada umumnya yang berdasarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 1992. Salah satu jenis koperasi yang tergolong dalam pola kedua adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI).



Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) merupakan salah satu jenis koperasi konsumen. Koperasi konsumen, dalam upaya memelihara dan memenuhi kebutuhan anggotanya menempuh berbagai jalan, diantaranya dengan menjalankan usaha dibidang niaga maupun dibidang produksi. Usaha yang dimaksud tetap merupakan fungsi untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan konsumen, dalam hal ini keluarga pegawai negeri yang menjadi anggota koperasi (Swasono, 1983).

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Amal Bhakti” merupakan koperasi yang dimiliki oleh Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. KPRI “Amal Bhakti” mempunyai tiga bidang usaha yaitu unit usaha pertokoan, simpan pinjam, dan SPBU. Penelitian ini difokuskan pada unit usaha pertokoan dikarenakan setiap tahun rencana target SHU tidak bisa terlealisasi. Faktor penyebab penurunan pendapatan pertokoan diantaranya munculnya banyak toko retail seperti Alfamart, Indomart, maupun toko swalayan yang lain. Faktor yang lain yaitu disebabkan banyak anggota yang masih kurang berminat untuk berbelanja di toko koperasi dengan alasan yang bervariasi. Kebanyakan anggota berbelanja di luar toko koperasi dikarenakan alasan yang sangat tidak lazim yaitu kurang prestis, males, dan lain-lain.

Hal ini dapat dilihat dari jumlah rencana pendapatan dan belanja dengan realisasi pendapatan dan belanja dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 yang mengalami penurunan terus menerus. Sehingga jumlah SHU yang telah direncanakan tidak dapat tercapai bahkan melampaui dari target rencana.

Berikut ini data tentang rencana dan realisasi target Pendapatan, Total Biaya, dan SHU dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015.

Tabel.1.1 Rencana dan Realisasi Pendapatan, Biaya, dan SHU Tahun 2011 s/d Tahun 2015

URAIAN		TAHUN				
		2011	2012	2013	2014	2015
Pendapatan	Rencana	102.981.771	90.802.214	89.241.788	81.661.548	80.056.653
	Realisasi	99.086.960	78.123.488	78.819.229	79.499.186	70.288.961
	%	96,22%	86,04%	87,68%	97,00%	87,00%
Total Biaya	Rencana	81.076.214	68.758.657	67.448.722	60.520.522	57.586.822
	Realisasi	77.974.261	57.329.253	58.497.171	59.896.474	51.280.978
	%	96,17%	83,38%	86,73%	98,97%	89,05%
SHU	Rencana	21.905.557	22.043.557	21.793.066	21.091.026	22.469.831
	Realisasi	21.112.699	20.794.235	20.322.058	19.602.712	19.007.983
	%	96,38%	94,33%	93,25%	92,94%	84,59%

Sumber: Buku Laporan RAT KPRI "Amal Bhakti" Tahun 2011 s/d Tahun 2015

Dari data yang ada dapat disimpulkan bahwa pencapaian tingkat SHU dari tahun ke tahun mengalami penurunan yang diimbangi dengan penurunan dari realisasi jumlah pendapatan walaupun jumlah total biaya yang dikeluarkan sudah ditekan sedemikian rupa. Oleh karena itu masalah ini perlu diadakan penelitian agar dapat memberi solusi dan membantu peningkatan SHU pada unit usaha pertokaan sehingga dapat mensejahterakan anggota.

Langkah pertama adalah merumuskan formulasi strategi yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT. Formulasi strategi apa saja yang harus

dipertimbangkan dan dilakukan untuk membahas masalah-masalah yang sedang terjadi, apa yang menyebabkan terjadinya masalah tersebut, dan potensi masalah yang mungkin akan terjadi, serta penentuan strategi yang berpedoman pada kondisi internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan koperasi serta kondisi eksternal yang merupakan peluang dan ancaman. Untuk itu penelitian ini membahas tentang strategi peningkatan yang tepat agar unit usaha pertokoan pada KPRI “Amal Bhakti” mampu bersaing dengan toko retail maupun mengadakan kerjasama dengan toko retail guna peningkatan pendapatan.

## **B. Perumusan Masalah**

Unit usaha pertokoan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Amal Bhakti” mengalami penurunan pendapatan sehingga dalam pencapaian sisa hasil usaha (SHU) yang diperoleh belum sesuai dengan rencana pendapatan yang dibuat pada tiap tahunnya.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Sehubungan dengan rumusan masalah tersebut di atas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah:

Bagaimana strategi untuk meningkatkan pendapatan usaha pertokoan pada KPRI “Amal Bhakti”?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

Menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatan usaha pertokoan pada KPRI “Amal Bhakti”.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Manfaat Teoritis.

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dan untuk menerapkan teori-teori yang ada di dalam praktek dunia usaha.

2. Manfaat Praktis.

Bagi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Amal Bhakti” dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran atau bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijaksanaan dalam rangka meningkatkan pendapatan koperasi di masa yang akan datang.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Strategi

Setiap aktifitas pada dasarnya memiliki tujuan, dan sangat diharapkan tujuan tersebut dapat tercapai. Namun dalam proses perjalanan mencapai tujuan tidak jarang muncul berbagai masalah sehingga tujuan yang ingin dicapai terasa sulit atau bahkan tidak dapat tercapai. Oleh karena itu agar suatu aktifitas dapat berjalan dengan baik dan berhasil dibutuhkan adanya strategi.

Pengertian strategi kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari “*strategos*” yang berarti “kepemimpinan militer”. Kepemimpinan militer atau strategi dalam konteks awal adalah suatu yang dikerjakan para pemimpin militer (jenderal) untuk memenangkan pertempuran. Menurut kamus besar bahasa Indonesia (2002:1092), “strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus”.

Menurut Rangkuti (2006:3) mengatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut Suwarjono (2000) dalam bukunya “Manajemen Strategis”, strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan baik itu tujuan organisasi atau perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat antara lain:

1. Menyatukan (*unifed*) yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi atau perusahaan.

2. Menyeluruh (*comprehensive*) yaitu mencakup seluruh aspek dalam suatu organisasi atau perusahaan.
3. Intergral (*integrated*) yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate, business, and functional*).

Menurut Salusu (2003:45) menyatakan bahwa strategi suatu organisasi adalah konseptualisasi yang diekspresikan oleh pimpinan, yaitu tentang:

1. Sasaran jangka panjang dari organisasinya.
2. Kebijakan dan kendala.
3. Seperangkat rencana yang sedang berjalan mengenai tujuan jangka pendek.

Menurut Rangkuti (2006:7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe-tipe strategi yaitu:

#### 1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan.

#### 2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau perusahaan melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu visi baru atau strategi divestasi.

### 3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Menurut Fred R. David (2006) strategi dibagi mejadi beberapa jenis antara lain:

#### 1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi antara lain terdiri dari:

- a. Integrasi ke depan yaitu memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kembali pada distributor atau pengecer.
- b. Integrasi ke belakang adalah strategi yang menarik kepemilikan atau kendali lebih besar dari padar perusahaan pemasok. Strategi ini terutama tepat kalau perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi keperluan mereka.
- c. Intergrasi horizontal, merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari atau kendali lebih besar atau perusahaan pesaing. Salah satu kecenderungan paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah bertambahnya penggunaan intergrasi horizontal sebagai sutau pertumbuhan.

#### 2. Strategi Intensif

Strategi intensif antara lain terdiri dari:

- a. Penetrasi pasar, adalah strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar atau produk atau jasa yang sudah ada di pasar yang sudah ada lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini banyak digunakan sendiri dan dalam kombinasi dengan strategi yang lain. Penetrasi pasar termasuk menambah jumlah wira niaga, menambah belanja iklan, menawarkan barang promosi penjualan ekstensi, atau menambah usaha publisitas.
  - b. Pengembangan pasar yaitu termasuk memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.
  - c. Pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.
3. Strategi Diversifikasi
- Strategi diversifikasi antara lain terdiri dari:
- a. Diversifikasi konsentrik yaitu strategi menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan secara luas/masih berhubungan dengan produk yang masih ada.
  - b. Diversifikasi Horizontal yaitu strategi menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan pelanggan/produk yang sudah ada.



- c. Diversifikasi Konglomerat yaitu strategi menambah produk atau jasa baru namun masih berhubungan dengan pelanggan/produk yang sudah ada dan memperkenalkan produk tersebut kepada pelanggan yang sudah ada.

#### 4. Strategi Difensif

Strategi difensif antara lain terdiri dari:

- a. Usah Patungan (*Join Venture*) adalah strategi yang sudah terjadi kalau dua perusahaan atau lebih membentuk kemitraan atau konsorsium sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang.
- b. Penciutan adalah strategi usah terjadi ketika suatu organisasi mengubah kelompok lewat penghematan biaya dan aset untuk mendorong penjualan dan laba yang menurun.
- c. Divestasi yaitu strategi menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi.
- d. Likuidasi yaitu strategi menjual semua aset perusahaan, bagian demi bagian untuk nilai dari aset berwujud.

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian *manuver*, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tidak kasat mata untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari yang terjadi.

## B. Pengembangan Usaha

Pengertian pengembangan menurut kamus besar bahasa Indonesia berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan (kamus besar.com). Mengembangkan disini dapat berarti menjadikan besar, atau menjadikan sesuatu lebih maju atau lebih sempurna. Sedangkan menurut Gibson pengembangan adalah proses yang berusaha meningkatkan efektifitas organisasi dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan perkembangan tujuan organisasi secara khusus (shvoong.com/2 September 2011) proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan yang berkaitan dengan misi organisasi.

Sedangkan pengertian pengembangan usaha menurut para ahli (<http://blog-pinta.blogspot.co.id/2013>) yang lain diantaranya:

1. Mahmud Mach Foedz

Pengembangan usaha adalah perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi untuk mendapatkan laba dengan memproduksi dan menjual barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

2. Brown dan Petrello

Pengembangan usaha adalah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat meningkat, maka lembaga bisnispun akan meningkat pula perkembangannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sambil memperoleh laba.

3. Stienford

Pengembangan usaha adalah aktifitas yang menyediakan barang atau jasa yang diperlukan oleh konsumen yang memiliki badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha seperti, pedagang kaki lima yang tidak memiliki surat ijin tempat usaha.

4. Hughes dan Kapoor

Pengembangan usaha ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang jasa guna mendapatkan keuntungan.

5. Musslem dan Jackson

Pengembangan usaha adalah suatu aktifitas yang memenuhi kebutuhan dan keinginan ekonomis masyarakat dan perusahaan di organisasikan untuk terlibat dalam aktivitas tersebut.

6. Allan Affuah

Pengembangan usaha merupakan sekumpulan aktifitas yang dilakukan untuk menciptakan dengan cara mengembangkan dan mentransformasi berbagai sumber daya menjadi barang/jasa yang diinginkan konsumen.

7. Glos, Steade dan Lawry

Pengembangan usaha adalah jumlah seluruh kegiatan yang diorganisir oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standard serta kualitas hidup mereka.

#### 8. Huat, T Chwee

Menurut Huat, T Chwee pengertian pengembangan usaha itu ada dua yaitu: pengembangan usaha dalam arti yang luas adalah istilah umum menggambarkan semua aktifitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari.

Kemudian pengertian pengembangan usaha menurut Siagian (2004) meliputi pengembangan pasar dan pengembangan produk yang dimaksud pengembangan pasar adalah upaya yang sistemik untuk menarik segmen baru dimasyarakat. Artinya disamping mempertahankan pelanggan lama agar tetap setia terhadap kita, perusahaan juga meluncurkan produk baru yang diharapkan diminati oleh konsumen. Pengembangan pasar dapat berarti penjualan produk andalan suatu perusahaan, di pasar yang baru dimasukinya. Sedangkan yang dimaksud pengembangan produk adalah peluncuran produk baru yang ditujukan untuk pasar yang sekarang sudah dimasuki. Strategi pengembangan produk mencakup tiga jenis kegiatan yaitu:

1. mengembangkan dan meluncurkan produk baru.
2. mengembangkan variasi mutu produk lama.
3. mengembangkan model dan bentuk tambahan terhadap produk lama.

### **C. Pendapatan Usaha**

#### 1. Pengertian Pendapatan

Dalam sebuah bisnis, pendapatan merupakan jumlah uang yang didapat atau diterima oleh perusahaan dari suatu aktivitasnya, hampir semua

dari penjualan produk ataupun jasa kepada pelanggan. Untuk investor, pendapatan tidak seberapa penting dibanding dengan keuntungan yang merupakan jumlah dari uang yang telah diterima setelah dikurangi pengeluaran.

Dalam pertumbuhan suatu pendapatan adalah indikator yang penting dari penerimaan pasar dari sebuah produk dan jasa perusahaan tersebut. Pertumbuhan pendapatan yang secara konsisten, serta pertumbuhan keuntungan, dianggap penting bagi perusahaan yang dijual kepada publik lewat saham untuk menarik investor. Pengertian pendapatan menurut para ahli antara lain: (<http://www.gurupendidikan.com/pengertian-pendapatan-menurut-para-ahli-beserta-jenisnya>)

a. Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia

Pendapatan merupakan arus masuk bruto dari suatu manfaat ekonomi yang muncul dari aktivitas normal perusahaan dalam waktu satu periode jika arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal.

b. Menurut Theodurus M.Tuanakotta

Pendapatan secara umum didefinisikan sebagai hasil dari suatu perusahaan. Pendapatan merupakan darah kehidupan dari perusahaan. Begitu pentingnya sangat sulit untuk mendefinisikan sebuah pendapatan sebagai unsur akuntansi pada diri sendiri. Pada dasarnya pendapatan merupakan kenaikan laba, seperti laba pendapatan ialah sebuah proses arus penciptaan barang dan/atau jasa oleh perusahaan selama kurun

waktu tertentu. Pada umumnya, pendapatan dinyatakan dalam satuan uang (moneter).

c. Menurut Theodorus. M. Tuanakotta

Pendapatan merupakan *inflow of assets* ke dalam perusahaan untuk akibat penjualan barang dan/atau jasa.

d. Menurut Kusnadi

Pendapatan merupakan penambahan aktiva yang dapat mengakibatkan bertambahnya modal namun bukan dikarenakan penambahan modal dari pemilik atau bukan hutang namun melainkan melalui penjualan barang dan/atau jasa terhadap pihak lain, sebab pendapatan tersebut bisa dikatakan sebagai kontra prestasi yang didapatkan atas jasa-jasa yang sudah diberikan kepada pihak lain.

## 2. Pendapatan Usaha

Suatu badan usaha koperasi selalu membentuk beberapa usaha dengan tujuan untuk mensejahterakan anggota dan juga masyarakatnya. Koperasi tidak hanya membentuk usaha saja, tetapi pihak koperasi selalu berusaha agar usaha-usahanya selalu mengalami perkembangan setiap tahunnya. Usaha yang dapat berkembang dengan baik akan memberikan keuntungan bagi koperasi, sehingga sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk mensejahterakan anggota dan masyarakat.

Setiap kegiatan usaha yang dikelola oleh koperasi akan menghasilkan pendapatan yang dapat dinikmati oleh anggota koperasi itu sendiri. Menurut Sartika (2004:81) pendapatan koperasi adalah penerimaan koperasi atas

kontribusi anggota koperasi bagi pemenuhan biaya-biaya koperasi. Sedangkan menurut Rahardja (2006:292) pendapatan usaha adalah total penerimaan (uang dan bukan uang) seseorang atau suatu rumah tangga selama periode tertentu. Dari pengertian diatas maka disimpulkan bahwa pendapatan koperasi adalah penerimaan total berupa uang atau barang yang diperoleh koperasi atas kontribusi anggota koperasi selama periode tertentu.

#### **D. Koperasi**

##### **1. Pengertian Koperasi**

Koperasi berasal dari perkataan *co* dan *operation*, yang mengandung arti bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, Koperasi merupakan badan usah yang beranggotakan orang-perorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdsarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Berdasarkan pengertian tersebut, yang dapat menjadi anggota koperasi: perorangan, yaitu orang yang secara suka rela menjadi anggota koperasi, badan hukum koperasi yaitu suatu koperasi yang menjadi anggota koperasi yang memiliki lingkup lebih luas.

Pengertian koperasi menurut Baswir (2000:1), koperasi adalah suatu bentuk perusahaan yang didirikan oleh orang-orang tertentu, untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, berdasarkan ketentuan dan tujuan tertentu pula. Menurut Hendar (2010:2), koperasi merupakan organisasi otonom dari orang-orang yang berhimpun secara sukarela untuk memenuhi

kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya secara bersama-sama melalui kegiatan usaha yang dimiliki dan dikendalikan secara demokratis.

Menurut Hanel (2005), ada dua golongan dalam mendefinisikan pengertian koperasi yaitu golongan *essentialist* dan golongan *nominalist*, golongan *essentialist* mendefinisikan pengertian koperasi adalah organisasi yang didaftarkan sebagai organisasi koperasi menurut undang-undang koperasi di berbagai negara (pengertian koperasi menurut hukum), undang-undang koperasi dari berbagai negara dapat menggunakan kriteria yang berbeda untuk merumuskan definisi koperasi menurut hukum sebagai persyaratan bagi pendaftaran suatu organisasi koperasi. Sedangkan menurut golongan *nominalist*, koperasi berdasarkan *moderneconomic scientific methode* sehingga dalam koperasi timbul *principle of identity*, yakni anggota (*member*) adalah sebagai pemilik (*owners*) sekaligus sebagai pelanggan (*customers*). Jadi koperasi dikaitkan dengan upaya kelompok-kelompok individu yang bermaksud untuk mewujudkan tujuan-tujuan umum atau sasaran-sasaran konkritnya melalui kegiatan-kegiatan ekonomis yang dilaksanakan secara bersama bagi pemanfaatan bersama.

Secara *nominalist*, koperasi didefinisikan oleh Ropke (2003:12-13) adalah suatu organisasi bisnis yang para pemiliknya atau anggotanya adalah juga pelanggan utama perusahaan tersebut. Kriteria identitas suatu koperasi yang merupakan pemilik dan pelanggan merupakan dalil atau prinsip identitas yang membedakan unit koperasi dari unit usaha lainnya. Fungsi anggota sebagai pemilik ialah mampu dalam penyertaan modal permodalan



koperasi, sedangkan anggota sebagai pelanggan artinya anggota mampu menggunakan jasa-jasa dari koperasi. Apabila anggota tidak melaksanakan fungsinya, maka koperasi tidak dapat berkembang. Dari sudut pandang kelengkapan unsur-unsur struktural, untuk disebut sebagai koperasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Adanya kebutuhan bersama dari sekumpulan orang atau individu yang sekaligus merupakan dasar kebersamaan atau pengikat dari perkumpulan tersebut. Kebutuhan bersama ini merupakan unsur struktural utama yang harus sudah dapat dirumuskan secara tepat dan terukur baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Tanpa perumusan yang jelas mengenai kebutuhan bersama tidak ada landasan untuk pendirian koperasi.
- b. Usaha bersama dari individu-individu untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Perusahaan koperasi sebagai wahana untuk pemenuhan kebutuhan. Perusahaan koperasi tersebut didirikan secara permanen dan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip koperasi.
- d. Promosi khusus untuk anggota

Sementara menurut *International cooperatives alliance* (ICA), koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis.

Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945. Baswir (2000:6) di dalam koperasi anggota selain menjadi pengguna jasa koperasi juga sebagai pemilik koperasi. Umumnya koperasi dikendalikan secara bersama oleh seluruh anggotanya, dimana setiap anggota memiliki hak suara yang sama dalam setiap keputusan yang diambil koperasi.

Keuntungan koperasi disebut sisa hasil usaha (SHU). SHU dihitung berdasarkan besar kecilnya jasa masing-masing anggota pada koperasi. Dalam rangka meningkatkan peranan koperasi dalam kehidupan ekonomi nasional, koperasi perlu dimasyarakatkan agar dapat tumbuh dan berkembang sebagai gerakan dari masyarakat sendiri. Koperasi di bidang produksi, konsumsi, pemasaran dan jasa perlu terus didorong serta dikembangkannya ditingkatkan kemampuannya agar makin mandiri dan mampu menjadi pelaku utama dalam kehidupan ekonomi masyarakat.

Menurut Swasono (1983) Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) sebagai koperasi konsumen, dalam upaya memelihara kepentingan dan memenuhi kebutuhan anggotanya (keluarga pegawai negeri sebagai konsumen) menempuh berbagai jalan, diantaranya dengan menjalankan usaha dibidang niaga maupun dibidang produksi. Usaha yang dimaksud tetap merupakan fungsi dari kebutuhan dan kepentingan konsumen, dalam hal ini keluarga pegawai negeri yang menjadi anggota koperasi.

## 2. Fungsi dan Peran Koperasi

Menurut Undang-undang Nomor 25 tahun 1992, fungsi dan peran koperasi yang tertuang dalam Pasal 4 adalah sebagai berikut:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- b. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- c. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya.
- d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional, yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

## 3. Prinsip Koperasi

Prinsip-prinsip koperasi adalah ketentuan-ketentuan pokok yang berlaku dalam koperasi dan dijadikan pedoman bagi kerja koperasi. Prinsip koperasi merupakan esensi dasar kerja koperasi yang membedakannya dari organisasi ekonomi lain. Dalam Pasal 5 Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 terdapat prinsip-prinsip koperasi, antara lain:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, sukarela mempunyai makna bahwa menjadi anggota koperasi tidak boleh dipaksakan siapapun,

sendangkan terbuka memiliki arti bahwa dalam keanggotaan tidak dilakukan pembatasan data diskriminasi dalam bentuk apapun.

- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis, mempunyai makna bahwa pengelolaan koperasi dilakukan atas kehendak dan keputusan para anggota.
- c. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, memiliki pengertian bahwa pembagian sisa hasil usaha kepada anggota tidak semata-mata berdasarkan modal yang dimiliki seseorang dalam koperasi tetapi juga berdasarkan pertimbangan jasa usaha anggota terhadap koperasi.
- d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, memiliki arti bahwa balas jasa terhadap modal yang diberikan kepada anggota juga terbatas dan tidak didasarkan semata-mata atas besarnya modal yang diberikan.
- e. Kemandirian, mengandung arti bahwa koperasi dapat berdiri sendiri, tanpa tergantung pada pihak lain.
- f. Pendidikan perkoperasian, dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan, memperluas wawasan anggota, dan memperkuat solidaritas dalam mewujudkan tujuan koperasi.
- g. Kerjasama antar koperasi, dimaksudkan agar koperasi dapat saling bersinergi antar koperasi di tingkat lokal, regional, nasional, dan internasional.

#### 4. Jenis Koperasi

Berdasarkan keragaman latar belakang dan tujuannya koperasi dapat digolongkan kedalam beberapa kelompok antara lain:

##### a. Berdasarkan Bidang Usaha

Berdasarkan bidang usahanya koperasi digolongkan ke dalam beberapa kelompok yaitu:

##### 1) Koperasi Konsumsi

Yaitu koperasi yang berusaha dalam bidang penyediaan barang-barang konsumsi yang dibutuhkan oleh para anggotanya.

##### 2) Koperasi Produksi

Yaitu koperasi yang kegiatan utamanya melakukan pemrosesan bahan baku menjadi barang jadi atau barang setengah jadi.

##### 3) Koperasi Pemasaran

Yaitu koperasi yang dibentuk terutama untuk membantu para anggotanya dalam memasarkan barang-barang yang mereka hasilkan.

##### 4) Koperasi Simpan Pinjam

Yaitu koperasi yang bergerak dalam bidang pemupukan simpanan dari anggotanya untuk kemudian dipinjamkan kembali kepada para anggota yang memerlukan bantuan modal.

##### b. Berdasarkan Jenis Komoditi

Berdasarkan jenis komoditi ini koperasi dapat digolongkan ke dalam beberapa kelompok antara lain:

### 1) Koperasi Pertambangan

Yaitu koperasi yang melakukan usaha dengan menggali atau memanfaatkan sumber-sumber alam secara langsung tanpa atau dengan sedikit mengubah bentuk dan sifat sumber-sumber alam tersebut.

### 2) Koperasi Pertanian dan Peternakan

Yaitu yang melakukan usaha sehubungan dengan komoditi pertanian dan peternakan tertentu.

### 3) Koperasi Industri/Kerajinan

Yaitu jenis koperasi yang melakukan usahanya dalam bidang usaha industry atau kerajinan tertentu.

## c. Berdasarkan Jenis Anggota

Koperasi berdasarkan jenis anggotanya dapat digolongkan menjadi:

- 1) Koperasi Karyawan (Kopkar)
- 2) Koperasi Pedagang Pasar (Koppas)
- 3) Koperasi Angkatan Darat (Prinkopad)
- 4) Koperasi Mahasiswa (Kopma)
- 5) Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren)

## d. Berdasarkan Daerah Kerja

Berdasarkan daerah kerja koperasi dapat digolongkan menjadi:

### 1) Koperasi Primer

Yaitu koperasi yang beranggotakan orang-perorang yang biasanya didirikan pada lingkup kesatuan wilayah terkecil tertentu.

## 2) Koperasi Sekunder/Pusat Koperasi

Yaitu koperasi yang beranggotakan koperasi-koperasi primer, yang biasanya didirikan sebagai pemusatan dari beberapa koperasi primer dalam suatu lingkup wilayah tertentu.

## 3) Koperasi Tertier/Induk Koperasi

Yaitu koperasi yang beranggotakan koperasi-koperasi sekunder, yang berkedudukan di ibu kota negara. Fungsi koperasi tertier biasanya sebagai ujung tombak koperasi-koperasi anggotanya dalam berhubungan dengan lembaga-lembaga nasional terkait.

## E. Bisnis Retail

### 1. Pengertian Retail

Pengertian retail adalah serangkaian kegiatan usaha yang memberikan nilai tambah pada produk dan jasa yang dijual kepada pelanggan untuk penggunaan pribadi atau keluarga (Levy,2009:48). Retail adalah suatu penjualan dari sejumlah komoditas kepada konsumen. Retail berasal dari bahasa Perancis, diambil dari kata *retailer* yang berarti “memotong menjadi kecil-kecil. Bisnis retail merupakan istilah yang kini populer dibanding kata dengan pengertian yang sama yaitu perdagangan eceran, usaha eceran, atau perdagangan retail. Dengan demikian pemakaian kata-kata tersebut dapat saling menggantikan satu dengan yang lain.

Bisnis retail merupakan suatu bisnis menjual produk dan jasa pelayanan yang telah diberi nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan

pribadi, keluarga, atau pengguna akhir lainnya. Bisnis retail di Indonesia dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: retail tradisional dan retail modern. Ciri-ciri usaha retail tradisional adalah sederhana, tempatnya tidak terlalu luas, barang yang dijual tidak terlalu banyak jenisnya, sistem pengelolaan/manajemennya masih sederhana, tidak menawarkan kenyamanan berbelanja, dan masih ada proses tawar-menawar harga dengan pedagang, serta produk yang dijual tidak dipajang secara terbuka sehingga pelanggan tidak mengetahui apakah peretail memiliki barang yang dicari atau tidak. Sedangkan usaha retail moderen adalah sebaliknya, menawarkan tempat yang luas, barang yang dijual banyak jenisnya, sistem manajemen terkelola dengan baik, menawarkan kenyamanan berbelanja, harga jual sudah tetap (*fixed price*) sehingga tidak ada proses tawar-menawar dan adanya sistem swalayan/pelayanan mandiri, serta pemajangan produk pada rak terbuka sehingga pelanggan bisa melihat, memilih, bahkan mencoba produk terlebih dahulu sebelum memutuskan untuk membeli.

Pemasaran retail ini sangat penting artinya bagi produsen karena melalui usaha retail, produsen dapat memperoleh informasi berharga mengenai produknya. Produsen dapat mewawancarai peretail mengenai pendapat konsumen mengenai bentuk, rasa, daya tahan, harga, dan segala sesuatu mengenai produknya. Selain itu juga dapat diketahui mengenai kondisi perusahaan pesaing. Produsen dan peretail dapat menjalin kerjasama yang saling menguntungkan. Produsen dapat memasang iklan, mengadakan undian, atau memberi hadiah kepada konsumen melalui toko-toko peritel.



Kadang kala ada produsen yang langsung memberikan bonus kepada peretail.

Bisnis ritail merupakan aktivitas bisnis yang melibatkan penjualan barang dan jasa secara langsung kepada konsumen akhir. Pada perkembangannya, kini bisnis ritail di Indonesia mulai bertransformasi dari bisnis ritail tradisional menuju bisnis ritel modern. Perkembangan bisnis ritel modern di Indonesia sudah semakin menjamur di hampir seluruh wilayah Indonesia. Hal tersebut dapat terlihat dari banyaknya toko retailer modern yang membuka cabang di berbagai wilayah di Indonesia.

## 2. Macam-macam Retail

Ada 3 macam retailing yaitu *store retail*, *non store retail*, dan *retail organization*. Berikut pengertian dari ke 3 macam retailing adalah:

### a. Pengecer Toko (*store Retail*)

Ada 8 macam pengecer toko (*store retail*):

#### 1) Toko Khusus (*Specialty Store*)

Toko khusus adalah toko yang menjual jenis barang tertentu dengan berbagai macam variannya dengan jumlah persediaan barang dagangan yang cukup. Hal ini membutuhkan pengelolaan barang dagangan (*warehousing*). Misal: toko buku, toko alat olah raga, toko kue, toko sepatu.

#### 2) Toko Kelontong (*Convenience Store*)

Toko kelontong adalah toko kecil yang menjual berbagai macam kebutuhan sehari-hari, makanan dan minuman kecil serta koran. Toko

kelontong terletak di dekat pemukiman penduduk. Misal: Indomaret, Alfamart, Circle K.

3) Toko Swalayan (*Supermarket*)

Toko swalayan adalah toko yang menjual berbagai macam kebutuhan rumah tangga sehari-hari. Toko ini memiliki luasan 400 m s/d 500 m. Misal: Super Indo, Giant, Sri Ratu.

4) Toko Serba Ada/Pasaraya (*Department Store*)

Toko serba ada adalah toko serba ada juga menjual pakaian, peralatan rumah tangga, mainan, kosmetik, peralatan berkebun, peralatan olah raga, alat tulis, perhiasan, peralatan bayi, kebutuhan hewan, dll. Toko serba ada biasanya adalah merupakan toko jaringan (*chain*) yang tersebar di beberapa kota di beberapa negara. Misal: Matahari Departemen store, Ramayana.

5) Toko Super (*Super Store*)

a) Toko Kombinasi (*Combination Store*)

Toko kombinasi adalah toko retail yang merupakan kombinasi antara *department store* dan *general store*. *General store* adalah toko kecil yang menjual makanan pokok yang digunakan sebagai sumber energi (roti dan susu) dan juga berbagai perkakas rumah tangga dan alat-alat elektronik. Persediaan barang yang ada di toko disuplai dari gudang secara rutin (sesuai dengan order). Walau sama-sama barang-barang persediaan disuplai dari gudang secara rutin namun *general store* berbeda dengan *convenience store*.

Perbedaan antara keduanya adalah pada letak general store tidak selalau berdekatan dengan pemukiman penduduk. General store merupakan sebuah toko chain (jaringan).

b) *Hypermarkets*

Hypermarket adalah toko retail yang memiliki luas 4.650 m - 18.600 m. Toko ini berbentuk bangunan berbentuk kotak yang terpisah dari bangunan lainnya dengan lahan parkir yang luas. Hypermarkets biasanya terdiri dari satu lantai dengan atap tinggi yang terbuat dari stainless stell. Toko ini menjual berbagai barang seperti yang ada di department store dengan jumlah persediaan barang yang lebih banyak. Margin keuntungan yang diambil toko super lebih rendah. Misal: Marko, Lotte Mart.

6) Toko Diskon (*Discount Store*)

Toko diskon adalah toko yang termasuk dalam jenis departemen store. Toko diskon memberikan margin yang rendah dengan volume penjualan yang lebih tinggi. Misal: Wall-Mart.

7) Toko Potongan Harga (*Off Price Store*)

a) *Factory Outlet*

Dahulu *Factory outlet* adalah tokko retail yang dimiliki dan dioperasikan oleh perusahaan manufaktur. Barang-barang yang dijual di toko ini adalah barang-barang sisa produksi, barang-barang yang sudah tidak diproduksi lagi, atau barang-barang non regular. Namun sekarang *Factory outlet* adalah toko retail yang

menjual berbagai macam produk bermerk dan tidak lagi hanya dimiliki dan dioperasikan oleh perusahaan manufaktur. Misal: Stockwell, Cosmo

b) *Independent Off Price*

*Independent off price* adalah toko yang dimiliki oleh divisi perusahaan atau pihak lain. Toko ini menjual barang-barang *out of seasons*, barang-barang sisa produksi, tentu saja dengan harga yang lebih rendah dari pada toko retail yang lain.

c) Klub Gudang (*Warehouse Club*)/Klub Grosir (*Wholesale Club*)

Toko ini menjual barang kepada retailer-retailer lain, industrial, *commercial*, institusi, atau *professional user* yang lain atau kepada pihak lain yang bertindak sebagai agen atau broker yang menjualkan kembali kepada pihak lain dengan jumlah yang besar.

8) Katalog Show Room (*Catalog Show Room*)

Katalog show room adalah toko retail yang menjual berbagai peralatan rumah tangga dan pribadi serta perhiasan. Tidak seperti toko retail yang lain, sebagian besar barang dagangan tidak didisplay.

b. Pengecer Non Toko (*Non Store Retailing*)

1) Penjualan Lansung (*Direct Selling*)

a) Penjualan satu-satu (*one to one selling*)

Sistem penjualan langsung dimana wiraniaga mendatangi konsumen satu persatu.

b) Penjualan satu ke banyak (*one to many/party selling*)

Sistem penjualan langsung dimana perusahaan merekrut distributor. Distributor merekrut sub distributor. Subdistributor merekrut orang lagi untuk kemudian menjualnya langsung kepada konsumen akhir. Selain mendapat potongan harga, setiap lini pemasaran yang ada di Multi level marketing juga mendapat serta harus menutup point pada titik tertentu.

c) Pemasaran Langsung (*Direct Marketing*)

Sistim pemasaran yang dahulu dilakukan dengan menggunakan surat atau catalog sudah beralih menjadi pemasaran dengan menggunakan email, telemarketing dan melalui televise (program *home shopping, infomercial*) serta melalui internet.

d) Penjualan Otomatis (*Automatic Vending*)

Sistem penjualan ini menggunakan mesin penjual otomatis. Mesin penjual otomatis ini diletakan di pabrik, toko eceran besar, pusat layanan publik. Mesin penjual bekerja selama 24 jam.

e) Jasa Pembelian (*Buying Service*)

Penjualan non retail yang melayani konsumen khusus. Konsumen khusus yang biasa dilayani adalah karyawan organisasi-organisasi besar seperti perusahaan, sekolah, rumah sakit. Para karyawan organisasi besar ini menjadi anggota jasa pembelian dan berhak membeli barang dari retailer-retailer yang sudah dipilih dan mendapat diskon tertentu sesuai dengan persetujuan.

c. Organisasi Pengecer (*Retailer Organization*)

1) Jaringan Toko Kooperat (*Coorparate Chain Strore*)

Dua gerai atau lebih yang biasanya dimiliki dan dikendalikan, dengan melakukan pembelian dan perdagangan terpusat, dan menjual lini barang yang sejenis. Ukuran toko besar memungkinkan toko jaringan korporat tersebut memiliki persediaan barang dalam jumlah besar dan menjual barang dengan harga yang lebih rendah, serta mampu memperkerjakan ahli-ahli korporat untuk melakukan tugas-tugas penetapan harga, promosi, perdagangan, pengendalian persediaan, dan perkiraan penjualan.

2) Jaringan Sukarela (*Voluntary Chain*)

Sebuah asosiasi yang merupakan bagian independent dari bisnis retail yang lebih besar. Jaringan sukarela melakukan kegiatan pembelian, advertising, dan kegiatan manajemen lain secara kolektif. Jaringan sukarela ini kemudian membagikan barang-barang yang dibelinya kepada anggotanya dengan harga yang lebih murah.

3) Koperari Pengecer (*Retailer Cooperatif*)

Koperasi pengecer adalah salah satu jenis retail yang anggota-anggotanya terdiri dari pengecer-pengecer kecil independen. Koperasi pengecer ini melakukan pembelian secara terpusat dan promosi bersama. Bentuk dari koperasi pengecer misalnya adalah toko grosir, toko obat, dll.

#### 4) Koperasi Konsumen (*Consumer Cooperatif*)

Koperasi konsumen mirip seperti koperasi pengecer. Jika koperasi pengecer dimiliki oleh pengecer besar maka koperasi konsumen ini dimiliki oleh anggotanya sendiri dimana tujuan berdirinya koperasi berdasarkan aspirasi para anggota.

#### 5) Organisasi Waralaba (*Franchis Organization*)

Waralaba adalah hak khusus yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan usaha terhadap sistem bisnis dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang dan/atau jasa yang telah terbukti berhasil dan dapat dimanfaatkan dan/atau digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian waralaba.

#### 6) Konglomerat Perdagangan (*Marchandising Conglomerat*)

Konglomerat perdagangan adalah perusahaan besar yang berbentuk bebas. Konglomerat perdagangan ini menggabungkan beberapa lini dibawahnya yang berbentuk ritel dengan fungsi distribusi dan manajemen terpusat.

### 3. Peran dan Fungsi Retail

#### a. Peran Usaha Retail

Usaha retail memberikan peran terhadap kebutuhan ekonomis bagi pelanggan melalui lima cara, antara lain:

- 1) Memberikan suplai/pasokan barang dan jasa pada saat dan ketika dibutuhkan konsumen/pelanggan dengan sedikit atau tanpa penundaan. Usaha ritel biasanya berlokasi didekat rumah pelanggan,

sehingga pelanggan bisa dengan segera mendapatkan suatu produk tanpa perlu menunggu lama.

- 2) Memudahkan konsumen/pelanggan dalam memilih atau membandingkan bentuk, kualitas, dan barang, serta jasa yang ditawarkan. Pelanggan mungkin hanya ingin lebih dari sekedar mendapatkan barang yang diinginkan pada tempat yang nyaman. Mereka hampir ingin selalu belanja di mana bisa mendapatkan kemudahan memilih, membandingkan kualitas, bentuk, dan harga dari produk yang diinginkan. Dalam menarik dan memuaskan pelanggan, para peritel biasanya akan berusaha menciptakan suasana belanja yang nyaman.
- 3) Menjaga supaya harga jual tetap rendah agar mampu bersaing dalam pasar dan memuaskan pelanggan.
- 4) Membantu meningkatkan standar hidup masyarakat. Produk yang dijual dalam usaha retail, tergantung pada apa yang dibeli dan dikonsumsi oleh masyarakat mengenai beragam produk barang dan jasa, tetapi juga dapat meningkatkan keinginan pelanggan untuk membeli. Seperti inovasi dengan cara memberikan kalimat bijak di setiap barang produksi. Hasil akhirnya adalah peningkatan standar hidup dan penjualan produk.
- 5) Adanya usaha tanpa sistem pengecer yang efektif dalam mendistribusikan produk yang dibuat secara misal, ritel juga



memungkinkan dilakukannya produksi besar-besaran (produksi massal). Produksi massal tidak akan dapat dilakukan bagi pelanggan.

#### b. Fungsi Usaha Ritel

Sedangkan fungsi dari pada usaha retail antara lain:

- 1) Melakukan kegiatan usahanya di lokasi yang nyaman dan mudah diakses pelanggan.
- 2) Memberikan beragam produk sehingga memungkinkan pelanggan bisa memilih produk yang diinginkan.
- 3) Membagi jumlah produk yang besar sehingga dapat dijual dalam kemasan/ukuran yang kecil.
- 4) Mengubah produk menjadi bentuk yang lebih menarik.
- 5) Menyimpan produk agar tetap tersedia pada harga yang relatif tetap.
- 6) Membantu terjadinya perubahan (perpindahan) kepemilikan barang dari produsen ke konsumen.
- 7) Mengakibatkan perpindahan barang melalui sistem distribusi.
- 8) Memberikan informasi, tidak hanya ke pelanggan, tapi juga ke pemasok.
- 9) Memberikan jaminan produk layanan purna jual, dan turut menangani keluhan pelanggan.
- 10) Memberikan fasilitas kredit dan sewa.

#### 4. Pengaruh Positif dan Negatif Bisnis Retail

Peran bisnis retail dalam kehidupan perekonomian secara keseluruhan mempunyai pengaruh positif dan negatif terhadap pertumbuhan

ekonomi. Pengaruh positif bisnis retail terhadap pertumbuhan ekonomi antara lain:

- a. Membuat lapangan pekerjaan baru.
- b. Membentuk pekerja yang inovatif dan kreatif.
- c. Menambah pemasukan kas negara dengan cara mengekspor barang ke luar negeri.
- d. Membuat pekerja muda lebih semangat dan mandiri.

Pengaruh negatif bisnis retail terhadap pertumbuhan ekonomi antara lain:

- a. Mengurangi pemasukan pasar tradisional karena masyarakat mulai memilih gaya hidup modern.
- b. Merugikan perekonomian pihak petani daerah perdesaan.
- c. Memberikan gaya hidup hedonism bagi masyarakat menengah keatas.
- d. Merugikan para produsen grosir di kota maupun daerah

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu bermanfaat sebagai bahan referensi untuk penelitian ini, diantaranya ialah mengenai penelitian strategi pengembangan usaha koperasi antara lain:

1. Rumiwati (2012) telah melakukan penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Koperasi Siswa SMAN 1 Bambanglipuro Kabupaten Bantul Tahun 2011. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT klasik.

Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan pendapatan setelah strategi pengembangan koperasi sekolah dengan cara meningkatkan simpanan, melengkapi barang dagangan, sarana prasarana, pembenahan administrasi, dan mengoptimalkan kerja pengurus.

2. Hidayat (2014) telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Medan Tahun 2014. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan obeservasi, wawancara, dan dokumentasi secara langsung dengan Kepala Dinas Indakop, Kepala Seksi Koperasi, Pelaku koperasi di Kota Medan. Analisis data yang digunakan adalah tehnik analisis SWOT klasik. Hasil penelitian strategi pengembangan koperasi di Kota Medan adalah peningkatan produksi artinya dengan meningkatkan produksi yang dihasilkan oleh koperasi baik secar kualitas maupun kuantitas akan mendorong masyarakat untuk menggunakan produk dari koperasi hal tersebut berpengaruh terhadap perkembangan koperasi.
3. Dharmanthi (2009) mengenai Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Kota Bogor. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menggunakan metode deskriptif dan alat analisa yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), Matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), Matrik IE (*Internal Eksternal*), Materik SWOT (*Strengts, Weakness, Oppotunities, Theats*). Hasil penelitian tesebut PRIMKOPTI Kota Bogor diharapkan dapat

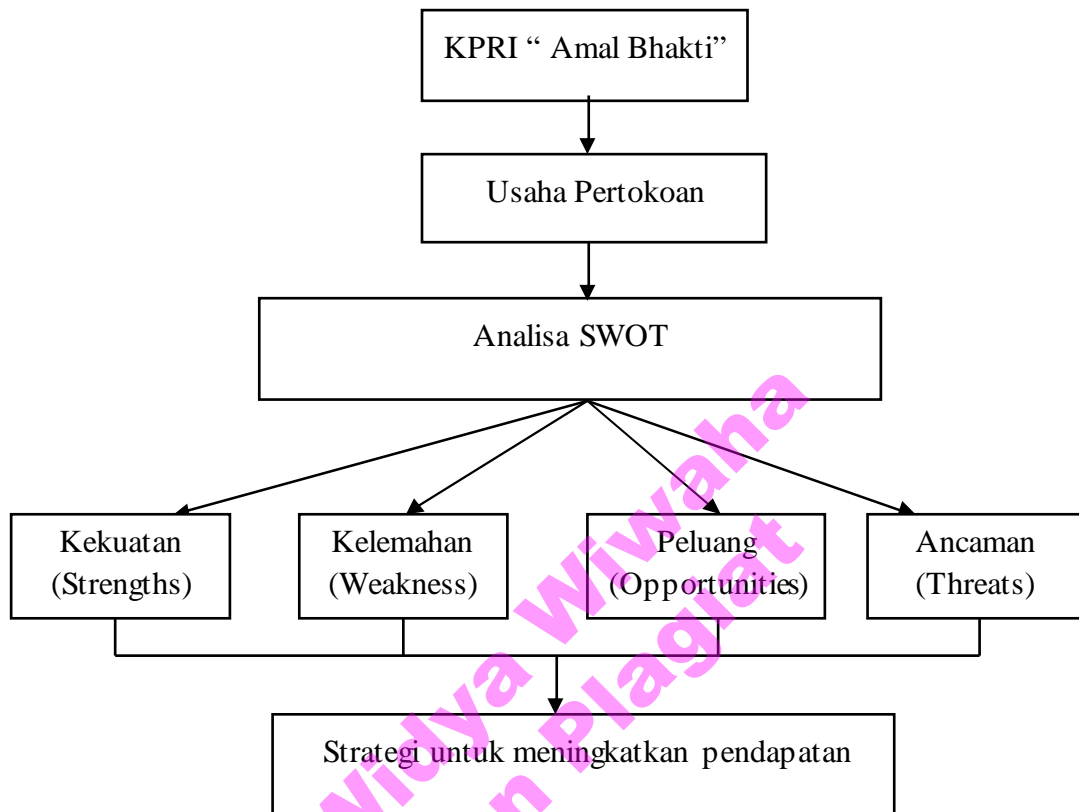
mensosialisasikan strategi dan program yang telah dirumuskan kepada seluruh komponen, serta perlu juga adanya komitmen dan konsistensi sehingga pada pelaksanaannya sebaiknya diikuti dengan evaluasi secara bertahap.

### **G. Kerangka Penelitian**

Koperasi merupakan soko guru perekonomian Indonesia, dimana tujuan dari pendiriannya merupakan refleksi dari kebutuhan dan kesepakatan para anggotanya untuk meningkatkan taraf hidup yang tentu saja mensejahterakan anggotanya. Untuk mewujudkan hal tersebut seperti yang dikehendaki dalam Undang-undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 1, koperasi harus makin dikembangkan dan ditingkatkan kemampuannya serta dibina dan dikelola secara efisien. Untuk memasyarakatkan koperasi diantaranya melalui Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Amal Bhakti”. Keberhasilan KPRI diperlukan adanya manajemen strategi yang didasarkan pada analisa SWOT.

Analisa SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi baik kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kemudian dipadukan dan diolah untuk menjadi strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan pendapatan usaha pertokanan KPRI “Amal Bhakti”. Dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:

Gambar 1.2. Skema Kerangka Penelitian



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pengumpulan Data

1. Metode Penelitian

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah studi kasus.

2. Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini obyek atau sasaran penelitian adalah Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) “Amal Bhakti” Kankemenag Kabupaten Banjarnegara.

3. Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli 2016 sampai dengan Agustus 2016.

4. Sumber Data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari informan penelitian. Data ini diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan pengurus, karyawan anggota, dan konsumen dari obyek yang akan diteliti.
- b. Data sekunder, yaitu data yang didapat dari telaah terhadap dokumen-dokumen terkait seperti berupa buku laporan pertanggungjawaban pengurus koperasi (RAT), profil koperasi, dan hasil penjualan pertokoan koperasi serta pengamat terhadap fenomena yang berkaitan dengan tema penelitian.

## 5. Metode Pengambilan Data

### a. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka yaitu bertanya langsung kepada informan. Informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang berkompeten yang dianggap mampu memberikan gambaran dan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini (Sugiyono, 2009:140). Dalam hal ini peneliti mengadakan tanya jawab langsung dengan pengurus, karyawan, anggota, dan konsumen Koperasi Republik Indonesia (KPRI) "Amal Bhakti" Kankemenag Kabupaten Banjarnegara untuk memperoleh keterangan-keterangan yang berhubungan dengan masalah penelitian.

### b. Studi Pustaka

Yaitu mengumpulkan data dan teori yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

## B. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* dalam suatu proyek atau bisnis usaha. Menurut Rangkuti (2006), SWOT adalah indentitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan

peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Kurt (2008:45), SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal mencocokkan fit antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya.

Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat design strategi yang sukses. Menurut Wikipedia ([id.wikipedia.org/wiki/Analisis\\_SWOT](https://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT)), analisis SWOT singkatan bahasa Inggris dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Adapun penjelasan mengenai makna masing-masing unsur atau faktor SWOT adalah sebagai berikut:

1. Fakto-faktor kekuatan (*Strengths*)

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif. Contoh-contoh bidang keunggulan itu antara lain kekuatan



pada sumber keuangan, loyalitas pengguna produk, citra positif, hubungan dengan pemasok, dan kepercayaan dari berbagai pihak yang berkepentingan.

## 2. Faktor-faktor kelemahan (*Weakness*)

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi pengahalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Contoh-contoh kelemahan antara lain tidak dimilikinya sarana prasarana yang memadai, kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk kurang diminati oleh pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan tidak memadai.

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

Peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Contoh-contoh peluang adalah kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk, identifikasi segmen pasar yang belum mendapat perhatian, perubahan kondisi persaingan, perubahan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha, hubungan dengan para pembeli yang akrab, dan hubungan harmonis dengan pemasok.

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

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu situasi lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak

diatasi ancaman akan menjadi ganjalan baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Contohnya adalah masuknya pesaing baru (toko retail indomart dan alfamart), pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya posisi tawar dari pembeli produk, perkembangan dan perubahan peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

Secara skematis SWOT dapat dipresentasikan dalam gambar matrik. Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti:2006). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, seperti pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2.3. Skema Matrik SWOT

INTERNAL IFAS / EKSTERNAL EFAS	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Peluang ( <i>Opportunity</i> )	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman ( <i>Threats</i> )	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2006)

Matrik SWOT terdiri dari 8 sel, 4 sel berisi inventori variabel internal dan lingkungan bisnis (eksternal), dan 4 sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar kekuatan (S) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar kelemahan (W) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 disebut sel S dan sel W. Sel 3 berisi daftar peluang (O) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang. Sel 4 berisi daftar ancaman (T) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang. Oleh sebab itu sel 3 dan 4 secara berurutan disebut sel O dan sel T. Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel S dan O, dan oleh sebab itu disebut strategi SO. Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel W dan O atau disebut juga strategi WO. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel S dan T, oleh karena itu disebut strategi ST. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel W dan T oleh karena itu disebut strategi WT. Dari 8 sel tersebut diuraikan dalam langkah penyusunan sebagai berikut:

- a. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
- b. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
- c. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
- d. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
- e. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.

- f. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
- g. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
- h. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi WT dalam sel yang tepat.

Dari matrik di atas maka didapatkan empat langkah strategi yaitu:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

b. Strategi WO

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi ST

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Tinjauan Umum Obyek Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya KPRI “Amal Bhakti”

Berangkat dari banyaknya koperasi di berbagai unit satker dan wilayah dengan berbagai kelebihan dan kekurangannya maka muncul keinginan untuk merapatkan barisan dalam satu payung koperasi pegawai yang lebih besar. Sesuai dengan semboyan “Kalau ingin besar maka kita harus bersatu”, mungkin itu kata yang tepat untuk menggambarkan apa yang ada dalam pemikiran sebagian besar insan pelopor gerakan koperasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara pada awal tahun 1993. Didukung lagi dengan adanya keputusan pada Sarasehan Koperasi Departemen Agama se-Jawa dan Madura pada bulan Juli tahun 1993 di Yogyakarta yang merekomendasikan agar hanya ada satu KPN di lingkungan Kandepag Kabupaten semakin memantapkan keinginana untuk melaksanakan amalgamasi.

Gayung pun bersambut, sebagian besar koperasi di berbagai wilayah menyambut baik ide amalgamasi ini walaupun tidak bisa dipungkiri juga ada sebagian jajaran pengurus koperasi pada waktu itu yang menyatakan pendapat lain. Jajaran institusi Kementerian Agama memberikan dukungan penuh untuk mewujudkan penyatuan seluruh koperasi melalui amalgamasi. Akhirnya, atas dukungan penuh dari Kepala

Kantor Departemen Agama Kabupaten Banjarnegara pada waktu itu, pada bulan September 1993 diadakan sarasehan yang diikuti oleh wakil dari 17 KPN di lingkungan Kandepag yang dilanjutkan dengan studi banding ke KPN “Tunas Harapan” Kabupaten Gunung Kidul Yogyakarta yang pada waktu itu merupakan koperasi teladan nasional selama tiga tahun berturut-turut.

Bulan Nopember 1993 dibentuk Tim Amalgamasi yang bertugas untuk melaksanakan audit terhadap 17 KPN yang akan digabung. Setelah proses audit selesai masing-masing KPN mengadakan rapat anggota khusus untuk pembubaran menuju alamgamasi. Pada tanggal 28 Desember 1993 dilaksanakan rapat anggota koperasi hasil penggabungan yang diberi nama “Koperasi Pegawai Republik Indonesia ‘Amal Bhakti’”. Pemilihan nama “Amal Bhakti” pada waktu itu disamping sebagai kado ulang tahun dalam peringatan Hari Amal Bhakti Departemen Agama tanggal 3 Januari 1994, juga dengan maksud agar pembentukan dan pengelolaan koperasi didasari oleh semangat untuk beramal dan berbakti untuk kemakmuran dan kesejahteraan segenap anggota.

## 2. Keanggotaan KPRI “Amal Bhakti”

Selaku koperasi pegawai, jumlah anggota KPRI “Amal Bhakti” berbanding lurus dengan jumlah pegawai yang ada di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Jumlah pegawai negeri di lingkungan Kantor Kementerian Agama kabupaten Banjarnegara mengalami penurunan yang cukup signifikan. Tingkat jumlah pegawai

yang pensiun tidak sebanding dengan jumlah pegawai baru. Hal ini tentunya juga berpengaruh terhadap jumlah anggota KPRI “Amal Bhakti”.

Akan tetapi secara umum tingkat kesadaran pegawai untuk menjadi anggota koperasi cukup tinggi. Terbukti sejak tahun 1994 sampai sekarang, hanya pada tiga tahun pertama saja (1994-1996) yang jumlah pegawai Depag sedikit lebih tinggi dari jumlah anggota KPRI “Amal Bhakti”. Hal ini tidak lepas dari faktor masa awal pembentukan koperasi atau masa transisi. Anggota KPRI “Amal Bhakti” adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi. Syarat-syarat keanggotaan diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Yang diterima menjadi anggota koperasi adalah Warga Negara Republik Indonesia yang memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan penuh untuk melakukan tindakan-tindakan hukum (dewasa dan tidak berada dalam perwalian dan sebagainya).
- b. Wilayah keanggotaan berada di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.
- c. Mata pencaharian adalah karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.
- d. Telah menyatakan kesanggupan tertulis untuk melunasi simpanan pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 30 ayat 1 Anggaran Dasar.
- e. Telah menyetujui anggaran dasar, anggaran rumah tangga, dan ketentuan-ketentuan perkoperasian yang berlaku.

Apabila calon anggota tidak dapat memenuhi persyaratan anggota seperti di atas maka dapat dianggap menjadi anggota luar biasa yang

ketentuannya diatur lebih lanjut dalam anggaran rumah tangga dan peraturan khusus. Keanggotaan koperasi mulai berlaku dan hanya dibuktikan dengan pencatatan dalam buku daftar anggota. Keanggotaan berakhir bilamana anggota:

- a. Meninggal dunia.
  - b. Menta berhenti atas kehendak sendiri karena pindah tugas diluar wilayah Kabupaten Banjarnegara.
  - c. Purna tugas atau Pensiun.
3. Perlengkapan Organisasi KPRI “Amal Bhakti”
- a. Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi didalam koperasi. Rapat anggota dilaksanakan sedikitnya satu kali dalam setahun, yang disebut rapat anggota tahunan (RAT). Dalam rapat anggota membahas tentang laporan pertanggungjawaban pengurus, rencana program kerja pengurus, rencana dan realisasi anggaran pendapatan dan belanja. Rapat anggota juga berfungsi sebagai wadah bagi para anggota untuk saling bertukar pikiran dan berbagi pengalaman untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Hak dan kewajiban anggota dalam koperasi tergantung dari kedudukannya dalam struktur organisasi. Setiap anggota mempunyai hak yaitu hak berbicara, hak untuk bersuara, hak untuk dipilih dan memilih, hak untuk mendapatkan perlakuan yang sama baik dalam pelayanan



pinjaman, kesejahteraan sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan berdasarkan keputusan rapat anggota.

b. Badan Pengurus

Badan pengurus adalah bagian organisasi yang melaksanakan rencana kerja yang ditetapkan dalam rapat anggota. Anggota badan pengurus terdiri dari:

1) Ketua

Tugasnya adalah:

- a) Mengambil inisiatif atas semua pekerjaan pengurus agar perkembangan dan penyelenggaraan koperasi sesuai dengan anggaran dasar, anggaran rumah tangga, peraturan khusus, dan keputusan rapat anggota.
- b) Bertindak sebagai pimpinan rapat pengurus dan rapat anggota.
- c) Bersama-sama dengan fungsionaris lainnya mengesahkan surat-surat.
- d) Menginterpretasikan dan menjelaskan kebijaksanaan dan keputusan pengurus.
- e) Mewakili koperasi pada pihak lain, kecuali ditentukan oleh pengurus.

## 2) Wakil Ketua

Tugasnya adalah:

- a) Melaksanakan tugas ketua jika berhalangan atau tidak dapat menjalankan tugas.
- b) Mengawasi keadaan keuangan.
- c) Bersama dengan sekretaris dan bendahara menyusun rancangan program kerja bidang organisasi dengan anggaran belanja, baik untuk bulanan maupun tahunan.
- d) Bersama sekretaris mengadakan bimbingan dan pembinaan kepada manajer dan karyawan.
- e) Bertanggung jawab terhadap ketua dalam menjalankan tugasnya.

## 3) Sekretaris

Tugasnya adalah:

- a) Melaksanakan notulen secara cermat dan netral atas rapat-rapat pengurus dan rapat anggota.
- b) Membuat pemberitahuan dan komunikasi yang jelas tentang rapat-rapat koperasi.
- c) Menyelenggarakan korespondensi koperasi secara resmi.
- d) Memelihara buku pengangan kebijaksanaan koperasi.
- e) Mengadakan hubungan kerja dengan wakil ketua, bendahara, dan manajer dalam hal-hal yang berkaitan.

#### 4) Bendahara

Tugasnya adalah:

- a) Menandatangani cek bersama ketua sebagaimana yang telah ditentukan pengurus.
- b) Menberikan persetujuan atas pengeluaran uang.
- c) Mempersiapkan data informasi dalam rangka menyusun laporan keuangan organisasi, baik untuk kepentingan rapat anggota tahunan maupun pejabat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d) Mengambil langkah pengamanan tertentu untuk mencegah timbulnya kerugian koperasi.
- e) Bertanggung jawab terhadap ketua dalam melaksanakan tugasnya.

#### 5) Pembantu Umum

Tugasnya adalah:

- a) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh ketua atau pengurus-pengurus lainnya.
- b) Membantu pekerjaan pengurus lain yang kesibukannya sehingga perlu mendapatkan bantuan.
- c) Mempunyai tanggung jawab yang sama dengan pengurus lain.

c. Badan Pengawas

Tugasnya adalah:

- 1) Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan dan kebijaksanaan koperasi.
- 2) Membuat laporan tertulis mengenai hasil pemeriksaan dan melaporkannya kepada seluruh anggota dalam rapat anggota.

Wewenang pengawas adalah:

- 1) Meneliti catatan yang ada pada koperasi.
- 2) Mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.

d. Badan Penasehat

Penasehat diangkat oleh rapat anggota. Tugasnya adalah memberikan saran atau anjuran kepada pengurus untuk kemajuan koperasi baik diminta maupun tidak.

e. Pengelola

Pengelola adalah seseorang atau beberapa orang yang diangkat oleh pengurus atas persetujuan rapat anggota yang diberi wewenang dan kuasa untuk mengelola usaha koperasi. Pengelolaan usaha oleh pengelola tidak mengurangi tanggung jawab pengurus sebagaimana ditentukan dalam anggaran dasar. Hubungan antara pengelola dan pengurus sebagaimana dimaksud dalam pasal 14 ayat 2 anggaran dasar merupakan hubungan kerja atas dasar perikatan yang diatur dalam anggaran rumah tangga maupun peraturan khusus.

#### 4. Permodalan KPRI “Amal Bhakti”

Modal yang digunakan KPRI “Amal Bhakti” terdiri dari modal sendiri dan modal asing (pihak ke tiga). Modal sendiri berasal dari:

- a. Simpanan Pokok
- b. Simpanan Wajib
- c. Simpanan Pemupukan Modal
- d. Simpanan SPBU
- e. Cadangan
- f. Modal Donasi

Sedangkan modal asing (pihak ke tiga) diperoleh dari hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang yang berasal dari pinjaman KPRI dan BANK.

#### 5. Kegiatan Usaha KPRI “Amal Bhakti”

Sesuai dengan tujuan koperasi yaitu memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya maka koperasi mempunyai usaha diberbagai bidang. Demikian halnya dengan KPRI “Amal Bhakti” mempunyai tiga unit usaha yaitu Simpan pinjam, Pertokoan, dan SPBU. Dalam perkembanganya usaha-usaha yang telah ada mengalami pasang surut sehingga pada unit usaha pertokoan dianggap kurang mampu untuk berkembang.

Ketiga unit usaha yang dimiliki oleh KPRI “Amal Bhakti” ada satu unit yang hanya melayani untuk khusus anggota saja yaitu unit simpan pinjam. Sedangkan untuk unit pertokoran dan SPBU tidak hanya melayani

untuk anggota tapi juga untuk umum dalam artian masyarakat yang membutuhkan. Unit simpan pinjam dan SPBU mengalami kemajuan pada tiap tahunnya, sedang pada unit pertokoan terjadi penurunan terus-menerus dari rencana yang telah ditetapkan.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Frekuensi Anggota Membeli di Koperasi

Tabel 2.4. Frekuensi anggota membeli di koperasi

NO	URAIAN	JUMLAH ORANG	PROSENTASE
1	Belum pernah	7	8,75%
2	Pernah	14	17,50%
3	Jarang	38	47,50%
4	Sering	16	20,00%
5	Sering sekali	5	6,25%
	JUMLAH	80	

Sumber: Data Diolah

Dari data tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa semua anggota yang sama sekali belum pernah membeli dikoperasi adalah 8,75% dan pernah membeli dikoperasi 17,5%. Untuk konsumen yang seperti ini sebenarnya pernah membeli tetapi hanya sekedar membeli saja atau hanya ingin tahu barang-barang yang dijual dikoperasi. 47,5% jarang membeli dikoperasi untuk konsumen yang jarang membeli ini masih lebih baik dari pada konsumen yang hanya sekedar pernah membeli. Meraka ini sebetulnya pembeli-pembeli yang potensial, tetapi karena mungkin barang-barang yang

dijual di koperasi kurang lengkap sehingga mereka senang membeli di tempat lain.

Untuk 20% dari responden mengatakan bahwa mereka sering membeli di koperasi bahkan dapat dikatakan setiap saat. Pembeli-pembeli yang seperti ini merupakan anggota yang loyal terhadap koperasi hanya saja koperasi terkendala oleh toko yang buka kesiangan atau tutup waktu istirahat. Hal ini menjadi konsumen kecewa dan mungkin malas untuk kembali lagi.

## 2. Macam Barang Yang Dibeli di Koperasi

Tabel 3.4. Barang yang di beli di koperasi

NO	URAIAN	JUMLAH ORANG	PROSENTASE
1	Kebutuhan pokok	51	63,70%
2	Makanan dan minuman	32	40,00%
3	Alat tulis	37	46,25%
4	Foto copy	2	2,50%
5	Lain-lain	11	13,75%
	JUMLAH	133	

Sumber: Data Diolah

Adapun mengenai barang-barang yang biasa dibeli anggota di koperasi adalah seperti yang tertera pada tabel 3 diatas. Untuk pembelian kebutuhan pokok menempati urutan terbanyak dari yang dibeli oleh anggota yaitu 63,73% hal ini bisa dimaklumi karena kebutuhan pokok merupakan kebutuhan rumah tangga dan yang beli kebanyakan ibu-ibu. Urutan kedua adalah makanan dan minuman 46,25% hal ini karen makanan dan minuman merupakan kebutuhan manusia sehari-hari.

Kemudian barang lain yang dibeli adalah alat tulis seperti buku, bolpoin, kertas, stopmap dan sebagainya sebanyak 40% hal ini wajar karena alat tulis menunjang kegiatan pekerjaan kantor sehari-hari. Kemudian untuk foto copy sebanyak 13,75% hal ini dikarenakan kebanyakan yang menggunakan jasa foto copy hanya kantor saja dan guru sebagian kecil kalau lagi ada keperluan kekantor. Untuk pembelian lain-lain seperti tisu, hansaplas, dan sebagainya sebanyak 2,5% dikarenakan hanya sebagai penunjang bagi anggota.

### 3. Alasan Membeli di Koperasi

Tabel 4.4. Alasan membeli di koperasi

NO	URAIAN	JUMLAH ORANG	PROSENTASE
1	Harga murah	2	2,50%
2	Pelayanan cepat	2	2,50%
3	Lokasi dekat	28	35,00%
4	Barang tersedia	50	62,50%
5	Lain-lain	7	8,75%
	JUMLAH	89	

Sumber: Data Diolah

Mengenai alasan membeli di koperasi ada bermacam-macam seperti yang terlihat pada tabel 4. Alasan terbanyak 62,5% adalah karena barang yang tersedia hanya ada di koperasi. Alasan lain karena letaknya dekat dengan kantor yaitu satu area sebanyak 35%, maka anggota yang dikantor tidak perlu jauh-jauh beli ke luar kantor. Sedang yang 2,5% alasan karena pelayanan cepat.



Sedang 2,5% lainnya alasan harga murah berarti harga yang murah dan bersaing tidak sekali menentukan untuk membeli di toko koperasi. Selain dari empat alasan tadi ada 8,75% responden yang mempunyai alasan lain yaitu koperasi hanya untuk alternatif berbelanja bukan untuk yang utama.

#### 4. Harapan Untuk Perkembangan Koperasi

Tabel 5.4. Harapan untuk perkembangan koperasi

NO	URAIAN	JUMLAH ORANG	PROSENTASE
1	Ruangan diperluas	48	2,50%
2	Harga murah	22	2,50%
3	Barang lengkap	50	35,00%
4	Pelayan ramah	16	62,50%
5	Lain-lain	5	8,75%
	JUMLAH	141	

Sumber: Data Diolah

Untuk pengembangan koperasi ke depan sebagai anggota koperasi mempunyai harapan atau keinginan seperti yang ada pada tabel 5. Adapun harapan anggota adalah agar ruangan toko koperasi diperluas sebanyak 60% dari responden hal ini dikarenakan harapannya agar pembeli lebih nyaman dan menarik minat anggota untuk berbelanja di koperasi. Kemudian anggota juga berharap agar barang yang dijual di koperasi dilengkapi sebanyak 62,5%, hal ini agar segera ditindak lanjuti karena kalau barang yang dijual lengkap maka anggota tidak harus membeli di tempat lain, karena semua barang yang dibutuhkan sudah ada.

Sedangkan yang 27,5% diharapkan oleh anggota agar koperasi menjual barang-barang dagangannya dengan harga murah dan bersaing. Selain tersebut diatas anggota berharap bahwa karyawan toko supaya ramah agar pembeli merasa dihargai dan dilayani sebanyak 20%. Sedangkan yang 6,25% adalah yang lainnya hal ini harapan anggota adalah agar pengurus dan karyawan koperasi lebih inovatif dalam pengelolaan toko koperasi.

### **C. Analisis SWOT**

Menurut Rangkuti (2006), SWOT adalah indentitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya.

Dari hasil penelitian data yang berkaitan dengan unsur-unsur dalam analisis SWOT serta berbagai hal yang terkait dengan KPRI “Amal Bhakti” dalam upaya meningkatkan pendapatan usaha pertokaan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan (*stramghts*)

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komperatif. Kekuatan yang dimiliki oleh KPRI “Amal Bhakti” adalah:

- a. Modal yang dimiliki cukup memadai.
- b. Harga barang bersaing dan terjangkau.

2. Kelemahan (*weakness*)

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi pengahalang serius bagi penampilan kinerja ornganisasi yang memuaskan. Yang menjadi kelemahan dari KPRI “Amal Bhakti” pada usaha pertokoan adalah:

- a. Pelayanan dari karyawan terhadap pembeli masih perlu ditingkatkan (masih kurang baik)
- b. Kurangnya Sumber daya manusia yaitu karyawan, pengurus yang mempunyai jiwa kewirausahaan.

3. Peluang (*opportuneties*)

Peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis/organisasi. Yang dimaksud berbagai situasi tersebut adalah perubahan dalam perturan perundang-undangan yang membuka berbagai peluang. Sedangkan peluang yang ada pada KPRI “Amal Bhakti” adalah:

- a. Kerjasama yang saling menguntungkan dengan *suplier*.
- b. Pembinaan dan pelatihan oleh dinas terkait.

#### 4. Ancaman (*threats*)

Pengertian ancaman merupakan kebalikan dari peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi ganjalan, baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Yang merupakan ancaman pada KPRI “Amal Bhakti” pada unit pertokoan adalah:

- a. Munculnya retail baru yang bedekatan.
- b. Persaingan yang semakin tinggi di era perdagangan bebas.

#### **D. Rumusan Strategi**

Untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi pengembangan peningkatan pendapatan usaha pertokoan KPRI “Amal Bhakti” diperlukan analisis dengan menggunakan matrik SWOT. Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti:2006). Matrik ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu SO (*Strenghts-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi WT (*Weakness-Thearts*) dan strategi ST (*Strenghts-Thearts*). Penyusunan rumusan strategi pengembangan usaha pertokoan pada KPRI “Amal Bhakti” di gambarkan dalam bentuk matrik SWOT adalah sebagai berikut:

Gambar 3.4. Matrik SWOT Usaha Pertokoan

<p>INTERNAL IFAS</p> <p>EKSTERNAL EFAS</p>	<p><i>STRENGTH (S)</i> KEKUATAN</p> <p>1. Modal yang dimiliki cukup memadai. 2. Harga barang dan bersaing terjangkau.</p>	<p><i>WEAKNESS (W)</i> KELEMAHAN</p> <p>1. Pelayanan karyawan kepada pembeli masih perlu ditingkatkan (masih kurang baik) 2. Kurangnya SDM yaitu pengurus, karyawan yang memiliki jiwa kewirausahaan.</p>
<p><i>OPPORTUNITIES (O)</i> PELUANG</p> <p>1. Kerja sama saling menguntungkan dengan <i>supplier</i>. 2. Pembinaan dan pelatihan oleh dinas terkait.</p>	<p>STRATEGI S-O</p> <p>Mengadakan Promosi dengan cara discount barang, voucher belanja dll.</p>	<p>STRATEGI W-O</p> <p>Mengikutsertakan pengurus, karyawan melalui pelatihan kewirausahaan agar dapat meningkatkan pendapatan dan tertib administrasi.</p>
<p><i>THREATS (T)</i> ANCAMAN</p> <p>1. Adanya retail bermunculan baru dan berdekatan 2. Persaingan yang semakin tinggi di era perdagangan bebas.</p>	<p>STRATEGI S-T</p> <p>Kerjasama dengan pemasok barang dengan sistem konsinyansi.</p>	<p>STRATEGI W-T</p> <p>Mengadakan koordinasi antara pengurus, karyawan, anggota untuk memperkuat keberadaan koperasi.</p>

Sumber: Hasil penelitian yang sudah diolah

Berdasarkan hasil analisis didapat perumusan strategi pengembangan peningkatan pendapatan usaha pertokoan KPRI “Amal Bhakti” yaitu:

1. Strategi SO

Dalam strategi ini manajemen memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang tersedia dalam hal ini manajemen menggunakan hal-hal positif

yang dimiliki secara maksimal. Dengan melihat faktor-faktor internal yang mendukung antara lain yaitu: (S1) modal yang dimiliki cukup memadai (S2) harga bersaing dan terjangkau, dan diformulasikan dengan beberapa peluang yaitu: (O1) kerja sama saling menguntungkan dengan supplier, (O2) pembinaan dan pelatihan oleh dinas terkait, menciptakan perumusan strategi yang dilakukan yaitu: meningkatkan promosi dengan cara discout barang, vocer belanja, dll.

## 2. Strategi WO

Strategi dengan memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan yang ada untuk memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada. Beberapa unsur kelemahan yang harus diminimalkan untuk menciptakan sebuah strategi antara lain: (W1) Pelayanan karyawan kepada pembeli masih perlu ditingkatkan (masih kurang baik), (W2) kurangnya sumber daya manusia yaitu pengurus dan karyawan yang memiliki jiwa kewirausahaan, dan diformulasikan dengan beberapa peluang yaitu: (O1) kerja sama saling menguntungkan dengan supplier, (O2) pembinaan dan pelatihan oleh dinas terkait, maka menciptakan perumusan strategi yang didapat yaitu mengikutsertakan pengurus dan karyawan melalui pelatihan kewirausahaan agar dapat meningkatkan pendapatan dan tertib administrasi.

### 3. Strategi ST

Strategi ST serupa dengan strategi WO yang menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari ancaman bisnis yang dihadapi. Beberapa unsur kekuatan dan ancaman dijadikan rekomendasi untuk merumuskan strategi pengembangan seperti: (S1) modal yang dimiliki cukup memadai, (S2) harga bersaing dan terjangkau, dan diformulasikan dengan beberapa ancaman yaitu: (T1) munculnya retail baru yang berdekatan, (T2) persaingan yang semakin tinggi di era perdagangan bebas, maka menciptakan perumusan strategi yang didapat yaitu mengadakan kerja sama dengan pemasok barang dengan sistem konsiyansi.

### 4. Strategi WT

Strategi WT merupakan strategi bertahan yakni dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis. Beberapa unsur kelemahan dan peluang dijadikan rekomendasi untuk merumuskan strategi pengembangan seperti: (W1) pelayanan kurang baik, (W2) kurangnya partisipasi anggota, dan diformulasikan dengan faktor ancaman yaitu: (T1) munculnya retail baru yang berdekatan, (T2) persaingan yang semakin tinggi di era perdagangan bebas, maka menciptakan perumusan strategi yang didapat yaitu dengan cara meningkatkan koordinasi antara pengurus, karyawan, dan anggota untuk memperkuat keberadaan pertokoan koperasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa strategi untuk meningkatkan pendapatan usaha pertokoan pada KPRI “Amal Bhakti” Kankemenag Kabupaten Banjarnegara dengan menggunakan analisis SWOT diawali dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Strategi yang dilakukan dengan analisis SO yaitu mengadakan promosi dengan cara discount barang, voucher belanja, dll. Analisis WO yaitu mengikutsertakan pengurus dan karyawan melalui pelatihan kewirausahaan agar dapat meningkatkan pendapatan dan tertib administrasi. Analisis ST yaitu mengadakan kerja sama dengan pemasok barang dengan sistem konsiyansi. Analisis WT yaitu dengan cara meningkatkan koordinasi antara pengurus, karyawan, dan anggota untuk memperkuat keberadaan pertokoan koperasi.

#### **B. Saran-saran**

Berdasarkan temuan dan penelitian yang sudah dilakukan maka saran yang dapat diberikan adalah: bagi KPRI “Amal Bhakti” hendaknya melaksanakan pembinaan dan pelatihan kewirausahaan pada pengurus dan karyawan secara berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan dapat bekerja secara optimal, mengadakan promosi, mengadakan kerja sama dengan pemasok dan dinas agar mendapatkan keuntungan yang optimal



sehingga anggota mau berperan aktif, merasa memiliki, dan memanfaatkan usaha pertokaan sebagai tempat berbelanja.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Baswir, Revrison, 2000, *Koperasi Indonesia*, Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta.
- David, Fred R., 2006, *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh, Salemba Empat, Jakarta
- Hanel, Aflred, 2005, *Organisasi Koperasi Pokok-Pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangannya di Negara-Negara Berkembang*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hendar, 2010, *Manajemen Perusahaan Koperasi*, Erlangga, Jakarta
- Ibnu Syamsi, 1986, *Pokok – Pokok Kebijaksanaan, Perencanaan, Pemrograman, dan Penganggaran Pembangunan Tingkat Nasional dan Regional*, Rajawali, Jakarta.
- Kurt, David L. & Kenneth. E. Clow, 2008, *Service Marketing*, Jhon Willey & Sons Inc.
- Levy, Michael & Weitz, Barton A., 2009, *Retailing Management*, New York, America: McGraw-Hill/Irwin.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J., 1998, *Strategy Safari: A Guided Tour Through Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- Pusat Bahasa Dpdiknas, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Rahardja, Prathama dan Manurung, Mandala, 2006, *Teori Ekonomi Mikro Suatu Pengantar*, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta
- Rangkuti, Freddy, 2006, *Analisa SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2006, *Manajemen Strategis*, Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta.
- Ropke, J, 2003, *Teori dan Manajemen Ekonomi Koperasi*, Terjemahan Sri Djatnika, Edisi Revisi, Salemba Empat Patri, Jakarta.
- Salusu, J, 2003, *Pengambilan Keputusan Stratejik*, AT & Tasindo, Jakarta

Sartika, Tiktik. 2004, *Ekonomi SkalaKecil/Menengah dan Koperas*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Siagian, Sondang, 2004, *Managemen Strategik*, Bumi Aksara Jakarta.

Sugiyono, 2009, *Metode Penetian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Suwarjono, Muhammad, 2000, *Manajemen Strtegik Konsep dan Kasus*, YKPN, Yogyakarta.

Swasono, SE. 1983, *Koperasi di dalam Orde Ekonomi Indonesia*, Universitas Indonesia, Jakarta

Undang-undang Koperasi No. 25 Tahun 1992, *Tentang Perkoperasian*, Citra Umbara, Bandung.

UUD'1945, *Pustaka Mandiri*, Surakarta

[Http://jounal-sdm.blogspot.com/2009/08/kosep-strategi-definisi-perumusan.html](http://jounal-sdm.blogspot.com/2009/08/kosep-strategi-definisi-perumusan.html)

[Http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis\\_SWOT](http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT)

[Http://strategika.wordpress.com/2007/06/24/pengertian-strategi](http://strategika.wordpress.com/2007/06/24/pengertian-strategi)

[Http://www.gurupendidikan.com/pengertian-pendapatan-menurut-para-ahli beserta-jenisnya](http://www.gurupendidikan.com/pengertian-pendapatan-menurut-para-ahli-beserta-jenisnya)