

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PADA  
KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS JEMBER (KPRI-UNEJ)**

**SKRIPSI**



Diajukan sebagai salah satu syarat guna mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember



Oleh :

Pengkatalog :

Hadiah

8 SEP 2004

5  
Klass

658.8

ARI

P

**ERDIANA ARISANDI**

**NIM : 000810291496**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2004**

## JUDUL SKRIPSI

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN  
PADA KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS JEMBER (KPRI-UNEJ)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : ERDIANA ARISANDI

N. I. M. : 000810291496

Jurusan : MANAJEMEN

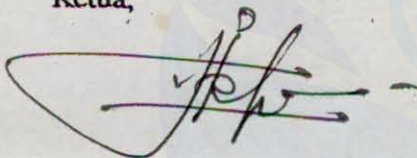
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

29 JULI 2004

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

Ketua,

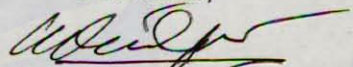


Drs. S R I O N O, MM.

NIP. 131 624 476



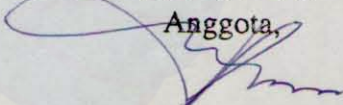
Sekretaris,



Drs. HANDRIYONO, M.Si.

NIP. 131 877 447

Anggota,

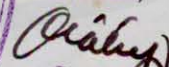


Drs. ADI PRASODJO, MP.

NIP. 131 691 014

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi

Dekan,



Drs. LIAKIP, SU.

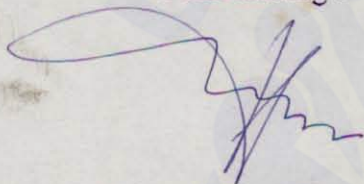
NIP. 130 531 976



Tanda Persetujuan Skripsi

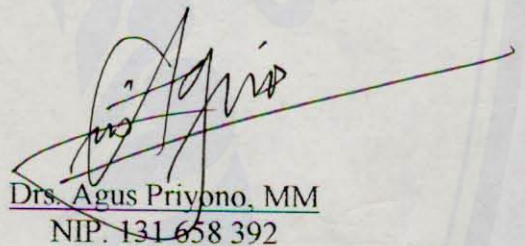
Judul : Penentuan Strategi Pemasaran Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ).  
Nama : Erdiana Arisandi  
Nomor Induk : 000810291496  
Tingkat : Sarjana  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Pembimbing I



Drs. Adi Prasodjo, MM  
NIP. 131 691 014

Pembimbing II



Drs. Agus Priyono, MM  
NIP. 131 658 392

Mengetahui  
Koordinator Program Studi  
Manajemen



Drs. Mohammad Anwar, MSi  
NIP. 131 759 767

Tanggal Persetujuan : 17 Juli 2004

# Motto

“ Segala perkara dapat kutanggung didalam DIA yang memberi kekuatan kepadaku”

*Filipi 4:13*

“Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan yang ada padaKu mengenai kamu, demikianlah Firman Tuhan yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan”

*Yeremia 29:11*

“Banyaklah rancangan dihati manusia tetapi keputusan Tuhan yang terlaksana”

*Amsal 19:2*

KUPERSEMBAHKAN SKRIPSI INI  
UNTUK

*Yesus Kristus* yang mengasihiku dengan KasihNYA yang sempurna,  
Rela mati bagiku....Thank's GOD.....  
TanpaMU skripsi ini tidak mungkin selesai....

Kedua orang tuaku tercinta  
*Bapak Drs. Andi Suwardi dan Ibu Painem*  
Yang tidak pernah lelah mencintaiku, membimbingku dan menjagaku,  
Terima kasih untuk segalanya

Kakak-kakak yang kusayangi  
*Sri murwani dan Budiyono, Dwi Agus Setiani dan Sri Atmojo,*  
*Susana Indah Novayati dan Budi Antono,*  
*Indarsa Widiyanto dan Yulia Martha*  
Terima kasih untuk persaudaraan yang indah  
dan kasih sayangnya serta motivasinya untukku

Keponakan-Keponakanku  
*Heru, Dini, Ivan,*  
*Bagus, Ayu, dan Meli*  
Terima kasih untuk keceriaan yang kalian hadirkan  
Aku sayang kalian semua..

Anugerah Terindah yang Tuhan berikan untukku  
Yang dengan kesabaran dan kesetiaannya mendampingi  
*Yulius Ebenhaeiser Dapa Zesi*  
Terima kasih untuk ketulusan dan kejujuranmu dalam menyayangiku  
Aku banyak belajar darimu.....Thank's for everything...**GOD BLESS US**

Sahabat-sahabatku  
*Geti, Kingkin, Pingkan, Aci,*  
*Nanel, Yudi, Rio, Happy,*  
*M'Bayu, Yiyin, Ana*  
Yang selalu mewarnai hari-hariku menjadi lebih berarti  
Aku bersyukur memiliki kalian ..**I LOVE YOU GUYS**

*Almamater yang kucintai aah kubanggakan*

## ABSTRAKSI

Dalam penelitian ini akan membahas masalah pemilihan strategi pemasaran, dengan berdasarkan data-data yang diperoleh dari perusahaan. Strategi pemasaran merupakan salah satu cara untuk mendukung program pemasaran guna mencapai tujuan perusahaan yaitu mencari laba dan memberi kepuasan kepada konsumen. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan strategi pemasaran pada Unit Usaha Dagang Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ).

Untuk menentukan strategi pemasaran pada perusahaan digunakan metode Analisis SWOT yaitu dengan menentukan faktor-faktor strategis perusahaan yang kemudian diolah kedalam tabel IFAS dan EFAS. Hasil pengolahan data faktor-faktor strategis perusahaan, dipakai sebagai acuan untuk menentukan strategi pemasaran secara global dengan menggunakan IE Matrik dan alternatif strategi pemasaran dengan Matrik SWOT yang kemudian akan dipilih strategi apa yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian tindakan (*action Research*) yaitu dengan menganalisis kondisi perusahaan, guna mencari data-data yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Hasil dari penelitian akan digunakan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, yaitu perhitungan IE Matrik yang mengacu pada perhitungan tabel IFAS dan EFAS menunjukkan KPRI-UNEJ berada pada kuadran V yang berarti Strategi Pemasaran secara global yang sebaiknya diterapkan oleh unit usaha dagang KPRI-UNEJ adalah Strategi Stabilitas, sedangkan pada penggambaran Matrik SWOT dihasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran yang kemudian dipilih strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi KPRI-UNEJ antara lain : peningkatan kualitas barang, mempertahankan harga, penambahan modal untuk perluasan fasilitas pendukung dan peningkatan promosi.

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk mempertahankan kinerja perusahaan, sebaiknya KPRI-UNEJ perlu memperbaiki strategi pemasaran perusahaan dan semakin jeli dalam memperhatikan kondisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan karena dalam penentuan strategi pemasaran, pengidentifikasian terhadap lingkungan mutlak untuk dilakukan.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan ucapan syukur hanya bagi Tuhan yang telah memberikan karunia dan tidak pernah berubah mencurahkan kasih setia-NYA kepadaku sehingga skripsi ini bisa selesai dengan baik.

Penulisan skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan dari berbagai pihak yang selalu membantu baik secara materiil maupun spirituil. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih serta penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, diantaranya :

1. Drs. H. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember,
2. Drs. Kamarul Imam, M.Sc selaku direktur S1 Extention fakultas Ekonomi Universitas Jember,
3. Drs. Adi Prasadjo, MP selaku pembimbing I, yang telah banyak memberikan waktu, ilmu dan dukungannya dengan sabar dan disiplin skripsi ini bisa berjalan dselesai dengan baik,
4. Drs. Agus Priyono, MM selaku dosen pembimbing II dan Ketua KPRI-UNEJ yang telah banyak memberikan waktu, pengetahuan juga dukungannya, sehingga skripsi ini bisa selesai dengan baik,
5. Bapak Harsono selaku Manajer Unit Pertokoan KPRI-UNEJ dan seluruh Staff dan Karyawan KPRI-UNEJ yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data
6. Kedua orang tuaku yang telah mendukung dalam doa, materi dan semangat untuk menyelesaikan studi,
7. Kakak-kakak dan keponakan-keponakanku tersayang yang selalu memberikan kasih sayang dan motivasi,
8. Yulius Ebenhaeiser Dapa Zesi yang selalu mendoakanku dan memotivasiku,
9. Sahabat-sahabatku tersayang Geti, King Kin, Nanel, Yudi, Rio, Happy, Pingkan, Aci, Cristin, yang menyayangiku dengan caranya sendiri dan selalu mengisi hari - hariku dengan keceriaan .aku bersyukur memiliki kalian

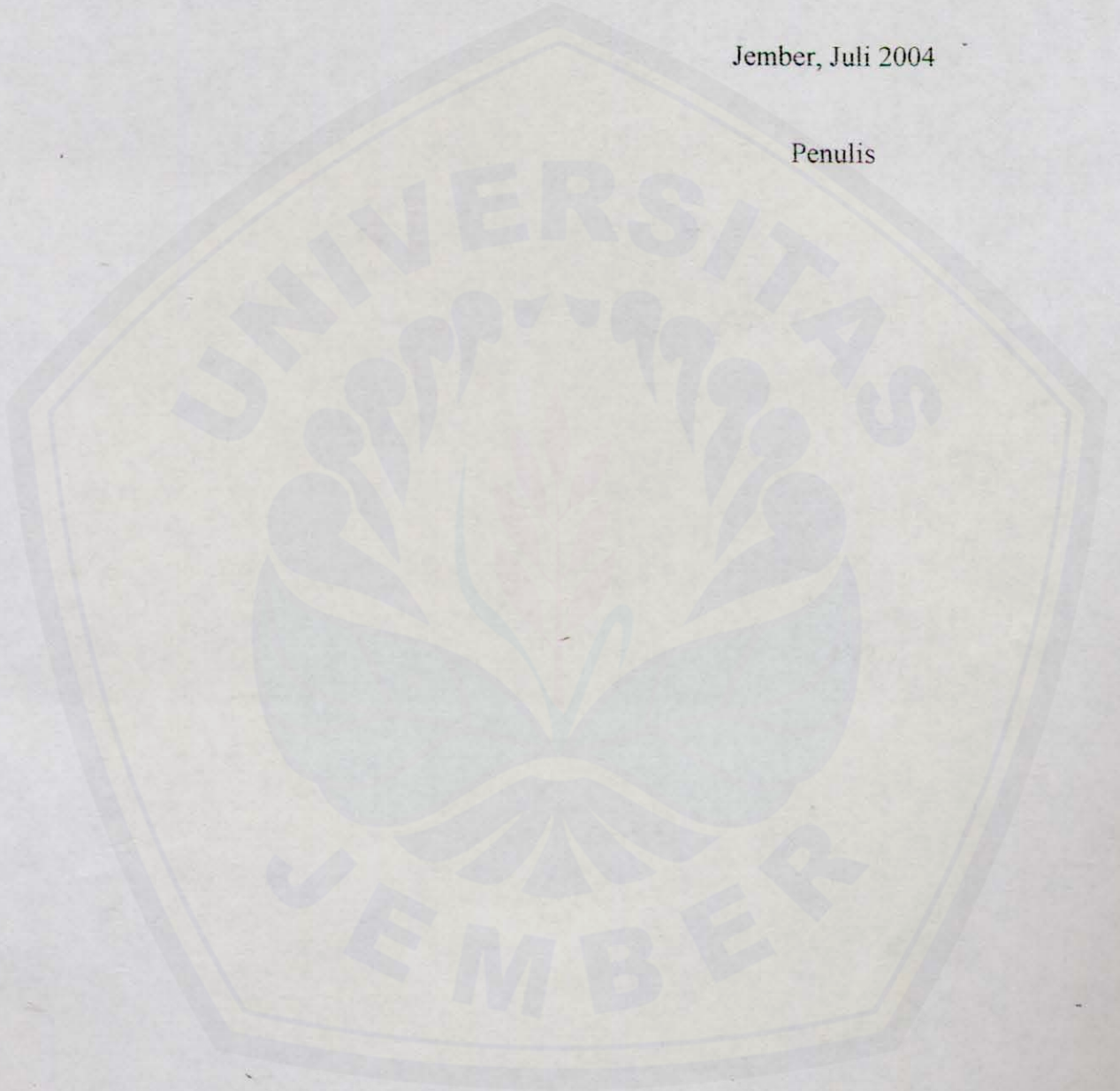
10. Sahabat sekaligus kakak bagiku Mbak Bayu yang telah memberikan waktu untuk mendengar keluh kesahku, mendoakanku dan membimbingku menjadi pribadi yang DIA kehendaki...aku bersyukur mengenal dan memilikimu, ,
11. Saudara-saudaraku terkasih Yiyin, Ana yang selalu mendoakanku, dan memotivasiku untuk jadi lebih baik,
12. Adik-adik KTB-ku, Juli, Ine, Wiwik, Ita, Intan, Ida, yang selalu memotivasi dan mendoakanku,
13. Rekan-rekanku di Gerakan Pemuda GPIB "Getsemani" Jember, K'Febi, Anita, Imelda, Arni, Timot, Rinto, Heru, K'Elis, K'Maya, Indah Saragih, Yocha, Melky, Novri, terima kasih untuk kebersamaanya dan motivasinya,
14. Mami Tutik Suhartilah, Ibu Murti E. Simanjuntak STh, K'Rendi, Lili, yang telah memotivasiku, mendoakanku cepat selesai...
15. Rekan-rekanku di PMK Fak. Ekonomi, Dahlia, Indri, Yosep, Lili, Daniel (si gendut), Bowo, Cristin, Rita, Ora, Westi, Kesya, Ganda, Luhur, Yoga dll...yang selalu memberiku semangat dan mendoakanku,...kapan kita PB lagi..???
16. Rekan-rekan di Permaker M'Johan, M'Sigit, M'Wawan, M'Frans, Riyanto, Estrin, Yustin, Atha, Diah, M'Tari, Yuli, Puguh, Agung, Yendi, Tomy, yang telah memberiku suport dan doanya,
17. Mas Miko yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini,
18. Teman-temanku di Extension angkatan 2000, Heni, Fani, Yeti, Anita, M'Nunik, Ambar, Cicha, Andi, Roni, M'Luke, Ningsih, M'Aan, M'Nia, terima kasih untuk kebersamaan yang indah..
19. Yesni Dapa Zesi yang selalu temani aku dan mendoakanku..
20. Keluarga besar Jack Dapa Zesi yang telah mendoakanku...
21. Bagian akademik Fak Ekonomi yang telah banyak membantu selama saya studi, Pak Kanip, Pak. Mardi, Pak Yoga, Mas Untung, Mas Yuli...
22. Semua pihak yang tidak tersebut yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.



Penulis sadar bahwa masih banyak kekurangan dalam skripsi ini, untuk itu saran serta segala bentuk pengarahannya dari semua pihak sangat diperlukan. Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jember, Juli 2004

Penulis



**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	3
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	3
1.4 Batasan Masalah .....	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya .....	4
2.2 Landasan Teori .....	5
2.2.1 Perencanaan Strategis .....	5
2.2.2 Konsep Strategi .....	7
2.2.3 Tipe Strategi .....	9
2.2.4 Analisis Strategi .....	9
2.2.5 Penyusunan Strategi Pemasaran .....	18

III. METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian .....	23
3.2 Jenis Data .....	23
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	24
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	24
3.5 Metode Analisis Data .....	25
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah .....	31
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum KPRI Universitas Jember .....	33
4.1.1 Sejarah Singkat KPRI Universitas Jember .....	33
4.1.2 Struktur Organisasi .....	35
4.1.3 Aspek Sumber Daya Manusia .....	38
4.1.4 Aspek Keuangan .....	40
4.1.5 Aspek Pemasaran .....	43
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan .....	44
4.2.1 Mengidentifikasi Faktor Strategis Perusahaan .....	44
4.2.2 Menentukan Strategi Keseluruhan (Global) .....	59
4.2.3 Menentukan Alternatif Strategi Pemasaran Pada Perusahaan .....	60
4.2.4 Menentukan Pilihan Strategi Pemasaran .....	63
V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan .....	64
5.2 Saran .....	64

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

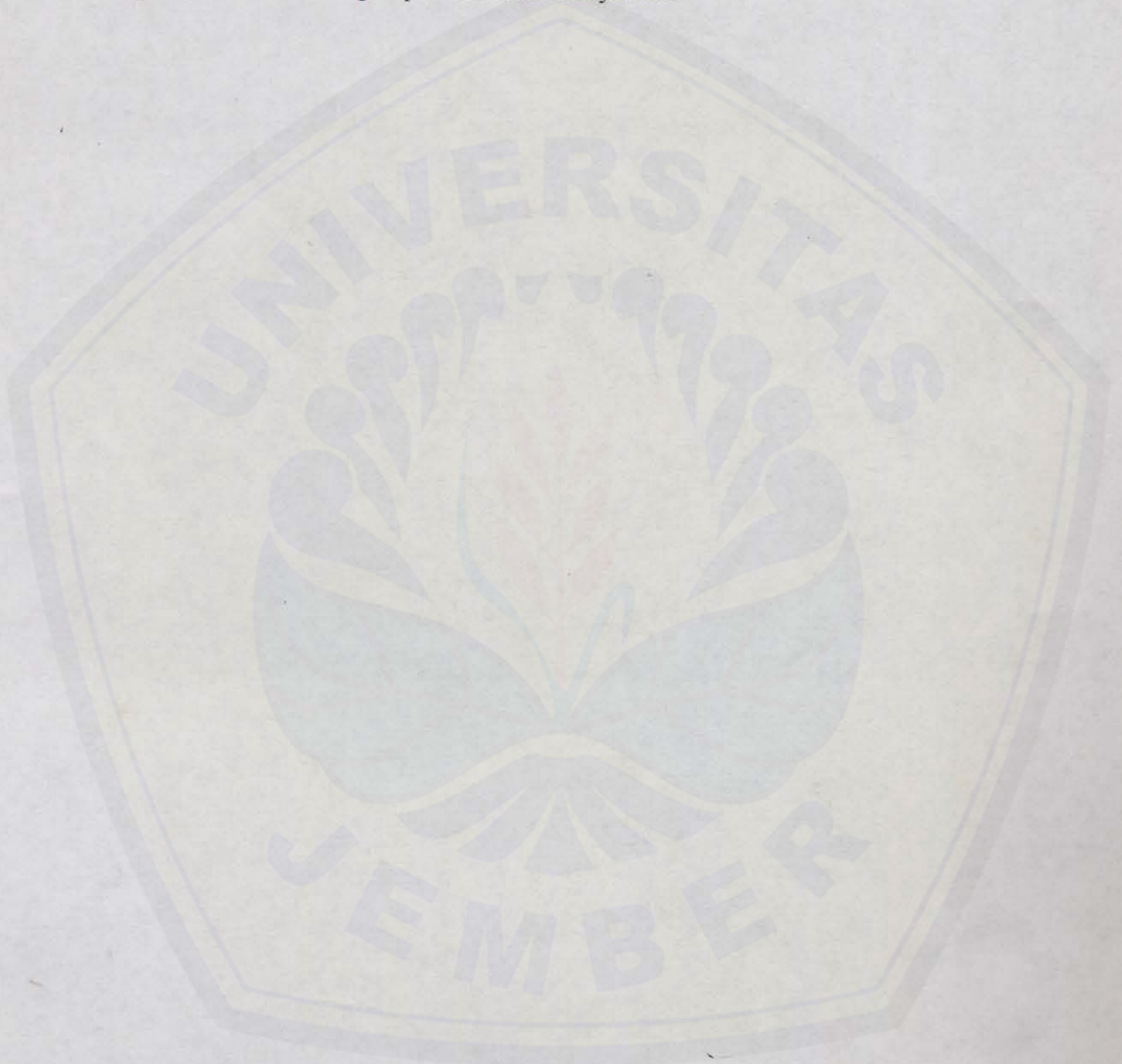
Gambar 1.	Gambar 1. Kekuatan Persaingan Dalam Industri .....	10
Gambar 2.	IE Matrik .....	28
Gambar 3.	Matrik SWOT .....	29
Gambar 4.	Kerangka Pemecahan Masalah .....	31
Gambar 5.	Struktur Organisasi Unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember .....	36
Gambar 6.	Hasil IE Matrik .....	59
Gambar 7.	Hasil Matrik SWOT .....	61

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Tabel IFAS ( <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i> ) .....	26
Tabel 2.	Tabel EFAS ( <i>Eksternal Strategic Factors Analysis Summary</i> )...	26
Tabel 3.	Jumlah Anggota Koperasi Pegawai republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember tahun 2003 .....	35
Tabel 4.	Daftar Jumlah Karyawan Perbagian Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember tahun 2003 .....	39
Tabel 5.	Neraca Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember Tahun 2000 sampai dengan Tahun 2003 (dalam Rp) .....	41
Tabel 6.	Laporan Rugi Laba Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember per 31 Desember Tahun 2000 samapai dengan Tahun 2003 (dalam Rp) .....	42
Tabel 7.	Penentuan nilai bobot untuk nilai IFAS ( <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i> ) .....	55
Tabel 8.	Penentuan nilai bobot untuk nilai EFAS ( <i>Eksternal Strategic Factors Analysis Summary</i> ) .....	56
Tabel 9.	Hasil IFAS .....	57
Tabel 10.	Hasil EFAS .....	58

**DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Perhitungan rasio keuangan
- Lampiran 2. Perhitungan produktifitas Karyawan





### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, perkembangan dunia usaha sangatlah pesat, dan dengan keadaan ini, perusahaan-perusahaan dituntut untuk mengikuti persaingan yang semakin kompetitif. Selain itu, perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat menghadapkan perusahaan pada situasi yang tidak menentu sehingga tidak sedikit perusahaan yang gulung tikar karena tidak mampu mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Untuk mengatasi hal ini perusahaan harus benar-benar jeli dalam menganalisis kesempatan apa saja yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan cara menggunakan seluruh kekuatan dan meminimalkan kelemahan untuk merebut peluang pasar, serta mempersiapkan diri untuk menghadapi ancaman-ancaman yang mungkin akan terjadi.

Persaingan bisnis yang semakin ketat menjadikan kegiatan pemasaran merupakan fungsi operatif dalam perusahaan atau badan usaha perlu dikoordinasikan dan diarahkan dengan baik agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Untuk itu perencanaan dan penerapan strategi pemasaran yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing dan inovasi-inovasi baru bagi manajemen strategi sangatlah diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan.

Seperti koperasi pada umumnya, Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ) juga merupakan unit bisnis yang perlu strategi pemasaran. Untuk itu pihak manajemen Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ) harus jeli dalam menganalisis lingkungan eksternal maupun lingkungan internal usahanya dalam rangka perencanaan strategi pemasaran.

Sampai saat ini pihak manajemen KPRI-UNEJ belum dapat melaksanakan strategi pemasaran secara optimal karena masih banyak faktor-faktor lain yang diprioritaskan misalnya : pemahaman jati diri, implementasi prinsip-prinsip koperasi

dalam pengelolaan usahanya, pembangunan sistem akuntansi keuangan, pengendalian interen dan program pengembangan komputerisasi. Namun demikian pihak manajemen KPRI-UNEJ masih ingin mengatur dan memperbaiki strategi pemasarannya sebaik mungkin. Hal ini dilandasi oleh adanya pihak manajemen KPRI-UNEJ, bahwa strategi pemasaran sangat diperlukan dalam memandu operasional bisnis.

## 1.2 Pokok Permasalahan

Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ) merupakan unit bisnis yang berlokasi di Jl. Kalimantan no. 27 Jember yang terdiri dari beberapa unit usaha, salah satunya adalah unit usaha pertokoan. Unit usaha pertokoan ini merupakan unit usaha perdagangan yang menyediakan barang-barang kebutuhan sehari-sehari. Pihak manajemen KPRI-UNEJ menyadari bahwa usaha ini banyak memungkinkan munculnya pesaing-pesaing yang bergerak dibidang yang sama. Menanggapi hal ini pihak manajemen KPRI-UNEJ melakukan berbagai upaya untuk memenangkan persaingan, misalnya: memberikan potongan harga, memberikan kemudahan pembayaran pada anggota, dan lain sebagainya. Walaupun perolehan laba pada unit pertokoan meningkat pada 3 tahun terakhir ini, pihak manajemen KPRI-UNEJ merasa perlu terus meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan pihak manajemen KPRI-UNEJ harus jeli dalam menentukan strategi pemasaran, untuk itu analisis lingkungan internal dalam upaya penentuan variabel kekuatan dan kelemahan serta analisis lingkungan eksternal dalam upaya penentuan variabel peluang dan ancaman perusahaan sangat mutlak diperlukan

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini diharapkan dapat menjawab pokok permasalahan Strategi pemasaran yang bagaimana yang tepat untuk digunakan oleh unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas jember (KPRI-UNEJ)?.



## **1.3 Tujuan dan manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ).

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat :

1. Menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.
2. Menjadi acuan dan referensi bagi pihak yang bersangkutan terhadap penelitian dengan topik yang sama.
3. Menjadi sarana untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah didapatkan.

## **1.4 Batasan Masalah**

Dalam usaha pemecahan masalah agar lebih terarah, maka pembahasan masalah dibatasi pada penentuan strategi pemasaran pada unit usaha pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ).

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

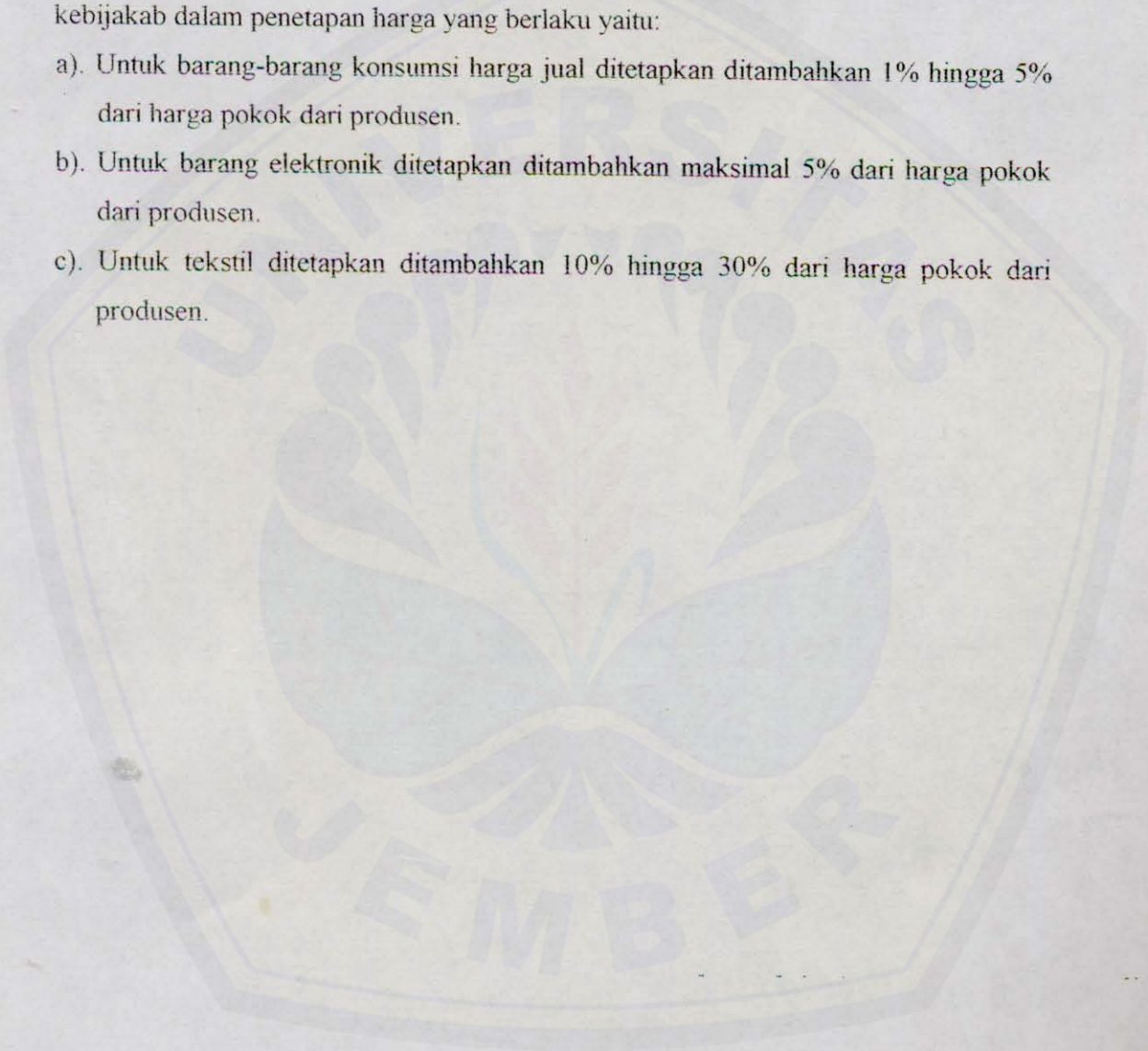
Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan analisis pada bab terdahulu yang terdiri dari indentifikasi faktor eksternal maupun faktor internal yang merupakan hasil dari analisis aspek keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia, dan operasional, serta analisis lingkungan makro dan industri maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Strategi unit pertokoan KPRI Universitas Jember secara global pada kuadaran V yaitu strategi stabilitas, dimana strategi stabilitas tersebut adalah strategi dengan lebih meningkatkan pada efisiensi di segala bidang.
2. Berdasarkan strategi stabilitas, untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan maka pilihan strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh KP-RI Universitas Jember adalah sebagai berikut :
  - a. Peningkatan kualitas barang dengan mempertahankan harga yang telah ada.
  - b. Mempertahankan harga saat ini.
  - c. Penambahan modal untuk perluasan tempat usaha dan untuk penyimpanan barang serta fasilitas pendukung.
  - d. Perlu adanya peningkatan promosi guna memperkenalkan produk-produk dan jenis usaha yang dilakukan oleh unit pertokoan KPRI Universitas Jember.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan, maka saran yang mungkin bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen unit pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ) adalah :

1. Untuk menjaga stabilitas dalam menetapkan strategi pemasaran perusahaan harus jeli menganalisis lingkungan yaitu :
  - a). Lingkungan internal perusahaan yang meliputi aspek finansial, aspek sumberdaya manusia, aspek pemasaran, dan aspek operasional perusahaan.

- b.) Lingkungan eksternal perusahaan yang meliputi Kondisi lingkungan makro (politik, sosial, ekonomi, keamanan, budaya masyarakat, kebijaksanaan pemerintah) dan kondisi lingkungan industri dari perusahaan itu sendiri seperti pesaing, analisis pangsa pasar.
2. Agar dapat meningkatkan keuntungan kebijakan yang perlu diambil pihak manajemen unit pertokoan KPRI Universitas Jember adalah dengan mempertahankan kebijakab dalam penetapan harga yang berlaku yaitu:
- Untuk barang-barang konsumsi harga jual ditetapkan ditambahkan 1% hingga 5% dari harga pokok dari produsen.
  - Untuk barang elektronik ditetapkan ditambahkan maksimal 5% dari harga pokok dari produsen.
  - Untuk tekstil ditetapkan ditambahkan 10% hingga 30% dari harga pokok dari produsen.
- 

Rasio keuangan unit pertokoan KPRI Universitas Jember tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 berdasarkan tabel 5 dan tabel 6 dapat dihitung sebagai berikut:

1. Rasio likuiditas =  $\frac{\text{Total AL}}{\text{Total HL}}$

a. Tahun 2000 =  $\frac{\text{Rp } 2.142.582.842}{\text{Rp } 833.838.114}$   
= 2,57 atau 257 %

b. Tahun 2001 =  $\frac{\text{Rp } 4.155.357.281}{\text{Rp } 1.313.576.289}$   
= 3,16 atau 316%

c. Tahun 2002 =  $\frac{\text{Rp } 5.907.505.655}{\text{Rp } 2.175.869.000}$   
= 3,55 atau 355%

d. Tahun 2003 =  $\frac{\text{Rp } 6.335.017.444}{\text{Rp } 2.260.106.945}$   
= 4,13 atau 413%

2. Rasio Aktivitas

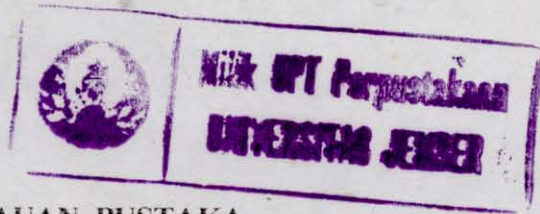
Fixed Asset Turnover =  $\frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Harta Tetap}}$

a. Fixed Asset Turnover 2000 =  $\frac{\text{Rp } 1.793.439.361}{\text{Rp } 131.924.504}$   
= 13,59 kali

b. Fixed Asset Turnover 2001 =  $\frac{\text{Rp } 2.494.124.091}{\text{Rp } 181.245.727}$   
= 13,76 kali

c. Fixed Asset Turnover 2002 =  $\frac{\text{Rp } 3.400.114.848}{\text{Rp } 188.727.319}$   
= 18,02 kali

d. Fixed Asset Turnover 2003 =  $\frac{\text{Rp } 4.092.858.056}{\text{Rp } 204.988.213}$   
= 19,97 kali



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian terhadap sebuah perusahaan dalam suatu persaingan di pasaran dengan menggunakan analisis strategi telah dilakukan pada periode sebelumnya, yaitu oleh Dewi susilowati (2002) dengan judul penelitian "Penentuan Strategi Pemasaran Pada perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura". Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk menentukan strategi pemasaran perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis SWOT dan Matrik QSPM.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura sebaiknya menggunakan strategi stabilitas sebagai strategi global sedangkan strategi pemasaran yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

1. pemantapan saluran distribusi,
2. meningkatkan penjualan melalui penjual keliling,
3. pemanfaatan fasilitas publik sebagai media promosi,
4. meningkatkan fasilitas mutu pelayanan dan pemberian diskon,
5. mengusahakan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia,
6. mengintensifkan kerjasama dengan pihak hotel, kantor, dan jasa katering dan souvenir,
7. pemanfaatan fasilitas publik sebagai media promosi,
8. mengoptimalkan promosi dengan media promosi yang ekonomis,
9. efisiensi biaya operasional.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Mohamad Naim pada tahun 2000 dengan judul "Analisis S.W.O.T sebagai Penentu Strategi Pemasaran pada Perusahaan Air Mineral Alamo di Probolinggo". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang dihadapi

oleh perusahaan air mineral Alamo Probolinggo serta untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan.

Pada penelitian tersebut digunakan beberapa variabel untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan yaitu dibatasi pada bidang fungsional perusahaan terutama pada bauran pemasaran (*Marketing Mix*) perusahaan yang meliputi : Produk (*product*), harga (*price*), saluran distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*). Analisis yang digunakan adalah analisis S.W.O.T dan metode setengah rata-rata. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perusahaan air mineral Alamo Probolinggo sebaiknya menggunakan strategi pertumbuhan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian kedua penelitian sebelumnya adalah :

1. masalah yang diteliti yaitu keduanya meneliti tentang penentuan strategi pemasaran pada sebuah perusahaan,
2. menggunakan metode analisis swot

Sedangkan perbedaannya adalah :

1. pada penelitian mohamad naim variabel yang digunakan adalah pada bidang fungsional perusahaan terutama pada bauran pemasarannya (*marketing mix*) sedang pada penelitian ini adalah seluruh aspek pada perusahaan.
2. pada penelitian dewi susilowati menggunakan analisis swot dan qspm matrix sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan matrik swot.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Perencanaan Strategis

Menganalisis persaingan sangat penting untuk menunjang keberhasilan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan apa yang perlu bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan di lingkungan yang selalu berubah. Menurut Winardi (1989:15) perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang digunakan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi seperti halnya

yang dikemukakan oleh Rangkuti, Freddy (2001:3) suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi itu disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis (*strategic planning*) mempunyai tujuan utama adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. (Rangkuti, Freddy, 2001:3). Proses perencanaan strategis mencakup:

1. Mengidentifikasi misi perusahaan,
2. Menetapkan sasaran perusahaan,
3. Memilih strategi dan taktik yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuan.

Dalam perencanaan strategis diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menetapkan misi perusahaan

Misi perusahaan biasanya dinyatakan pada awal berdirinya perusahaan. Misi menjelaskan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dengan kata lain misi adalah sasaran khusus yang membedakan perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis. Pernyataan misi harus bisa menunjukkan batas yang tegas mengenai bidang usaha yang akan dijalankan oleh perusahaan.

2. Menetapkan tujuan dan sasaran

Sasaran perusahaan merupakan rincian dari misi perusahaan, yaitu apa yang ingin dicapai perusahaan dan biasanya dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu sedangkan tujuan perusahaan adalah apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

3. Merancang Portofolio Bisnis

Portofolio bisnis adalah suatu cara dimana manajemen menilai bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Portofolio bisnis harus dirancang sesuai dengan kekuatan-kekuatan perusahaan, kelemahan-kelemahannya serta kesempatan-kesempatan dan ancaman dari lingkungannya.



#### 4. Merancang strategi perusahaan

Rencana strategi perusahaan menetapkan jenis-jenis bisnis yang dijalankan oleh perusahaan serta tujuan masing-masing SBU. Di dalam SBU perencanaan yang lebih rinci harus dilakukan. Setiap bagian fungsional pemasaran, keuangan dan bagian-bagian lainnya memegang peranan penting dalam proses perencanaan strategis. Rencana itu menunjukkan bagaimana semua bidang fungsional akan bekerja sama untuk mencapai sasaran strategis, yang mana salah satu langkah perencanaan strategis adalah merencanakan strategi fungsional bidang pemasaran.

#### 2.2.2 Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Sebelum memasuki konsep strategi itu sendiri, perlu untuk mengetahui terlebih dahulu pengertian dari strategi itu sendiri. Menurut Jauch dan Glueck (1998:12)

**“Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan”.**

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence*, yaitu tindakan yang dilakukan untuk perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “Distinctive Competence”. Distinctive Competence menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wesley dalam Rangkuti, Freddy, 2001:5, identifikasi Distinctive Competence dalam suatu organisasi meliputi :



- 1) *Keahlian tenaga kerja*, yaitu keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding pesaing, misalnya: menghasilkan produk yang kualitasnya baik.
  - 2) *Kemampuan sumber daya*, yaitu semua penggunaan potensi sumber daya yang merupakan keunggulan yang dimiliki perusahaan seperti peralatan dan proses produk yang canggih, penciptaan brand image yang positif. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan memenangkan persaingan.
- b. *Competitive Advantage*, yaitu kekuatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter dalam Rangkuti, Freddy (2001:6) ada 3 strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu: *Cost Leadership*, *Diferensiasi*, *Fokus*. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena perusahaan dapat memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan brand image yang lebih unggul. Selain itu strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Disini perusahaan akan melakukan riset secara kontinyu untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda, lebih unik, lebih diingat konsumen, lebih canggih, atau gabungan dari semuanya yang lain dibandingkan dengan

perusahaan pesaingnya, tentunya lebih unggul atau lebih mendapat respon atau diterima konsumen.

### 2.2.3 Tipe-Tipe Strategi

Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

#### 1. Strategi Manajemen

Merupakan 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, dan sebagainya.

#### 2. Strategi Investasi

Merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya: apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau perusahaan mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

#### 3. Strategi Bisnis atau Strategi Bisnis Secara Fungsional

Merupakan strategi yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen., misalnya: strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

### 2.2.4 Analisis Strategi

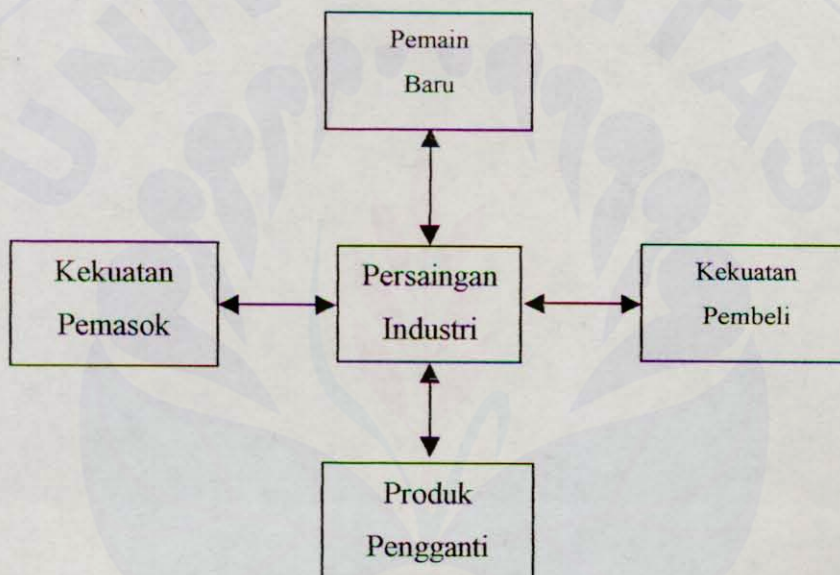
Winardi (1989:17) mengemukakan tiga macam strategi yaitu : Strategi Tingkat Korporat, Strategi Di Tingkat Unit Bisnis dan Strategi Fungsional. Ketiga macam strategi ini dijelaskan sebagai berikut :

#### a. Strategi Tingkat Korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat menurut Andew dalam Rangkuti, Freddy, (2001:10) adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Dalam penyusunan strategi tingkat korporat, sebuah perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui:

keunggulan bersaing yang dimiliki untuk kemudian menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Pada penyusunan strategi korporat kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing (*distinctive competence*) yang dimiliki yang akan diciptakan. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk dimasa ini, kekuatan pemasok, daya beli konsumen, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai produk yang dianalisis.

Lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram kekuatan persaingan dalam suatu industri dibawah ini :



**Gambar 1: Kekuatan Persaingan dalam Industri**

(Sumber: Rangkuti, Freddy, 2001:11)

Dalam Strategi untuk tingkat korporat ini, dibagi menjadi 3 format atau pilihan strategi yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi yaitu:

### 1. General Strategy Alternative

Berbagai alternatif strategi umum yang bisa digunakan perusahaan diantaranya adalah :

## 1) Strategi Konsentrasi (*Concentration Strategi*)

Strategi Konsentrasi menurut Muhammad, Suwarsono (2000:186) merupakan salah satu strategi yang berusaha mengarahkan atau memfokuskan sumber daya dan dana yang dimiliki untuk digunakan mengembangkan satu jenis produk tertentu yang menggunakan satu jenis teknologi pokok tertentu dalam satu pasar tertentu (*single line of business*).

## 2) Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Strategi Pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Secara ringkas, jenis strategi pertumbuhan dapat dibedakan sebagai berikut:

### a) Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)

Strategi ini terjadi jika perusahaan melakukan perluasan usaha yang sebelumnya menjadi bidang garap pemasok atau konsumen dari perusahaan tersebut. (Muhammad, Suwarsono, 2000:194). Strategi ini bertujuan untuk memperoleh kontrol yang lebih besar atas suatu *line of business* serta meningkatkan profit melalui efisiensi dan upaya penjualan yang lebih baik. Ada dua jenis integrasi vertikal yaitu :

#### 1. Integrasi Ke Belakang atau Hulu (*Backward Integration*)

Yaitu perusahaan mengambil alih fungsi atau mendapatkan kepemilikan supplier. Strategi Integrasi ke belakang bertujuan untuk membantu kelancaran atau kemantapan sumber-sumber bahan mentah atau suplies serta menjamin biaya bahan dan suplies yang rendah sehingga perusahaan memiliki keuntungan strategi dibandingkan para pesaingnya. (Supriyono, 1990:167) strategi ini digunakan ketika :

- Jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing banya,
- Perusahaan menginginkan pasokan bahan baku yang cepat sedangkan pemasok yang ada tidak mampu menyediakan dan biaya sangat mahal. (Sri Wahyudi, Agustinus, 1995:90)

2. Integrasi Kedepan atau Hilir (*Forward Integration*)

Yaitu perusahaan mengambil alih fungsi atau mendapatkan kepemilikan penyalur (distributor) atau penjual eceran. Strategi kedepan bertujuan sebagai jalan keluar untuk menjamin kelabcaran penjualan produk yang dihasilkan perusahaan sehingga mengurangi tekanan dari pelanggannya. Strategi ini digunakan ketika:

- Jalur distribusi yang ada sangat mahal
- Bisnis distribusi atau eceran mempunyai margin keuntungan yang tinggi.

**b) Integrasi Horisontal (*Horisontal Integration*)**

Integrasi horisontal terjadi jika perusahaan menambah unit usaha strategis yang dimiliki yang menghasilkan barang jasa yang sama dengan sebelumnya telah dimiliki (*line of business*) yang sama. (Muhammad, Suwarsono, 2000:190).

**c) Diversifikasi (*Difersification*)**

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan saingan yang memiliki *line of business* yang berbeda. Ada dua jenis diversifikasi yaitu

**1. Diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification*)**

Menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama. Diversifikasi Konsentrik menurut Kotler, Philip (1995:90) yaitu perusahaan dapat mencari produk baru yang memiliki sinergi teknologi dan pemasaran dengan produk yang ada meskipun produk tersebut ditujukan untuk kelompok pelanggan baru. Strategi ini digunakan ketika:

- Bersaing di suatu industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhan lambat,
- Produk yang ada telah mengalami tahap penurunan,

- Produk yang baru memiliki tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan. (Sri Wahyudi, Agustinus, 1996:92). Ada beberapa cara yang dapat digunakan dalam strategi ini, selain mendirikan perusahaan baru, yaitu :

1. *Mergers and Joint Ventures*

*Mergers*, suatu perusahaan bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk perusahaan baru.

2. *Acquisition*

Sebuah perusahaan membeli aset perusahaan lain dan menggabungkan dengan operasinya.

**2. Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification*)**

Menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Strategi ini digunakan ketika:

- Industri mengalami penurunan dalam penjualan tahunan dan keuntungan.
- Pasar untuk produk yang ada sudah jenuh.
- Perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitan.
- Mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri yang baru.

**3) *Retrenchment or Divensive Strategies***

Strategi ini dilakukan apabila perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing lebih efektif atau penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian dari aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dan keuntungan.

Ada 3 jenis strategi yaitu

**a) *Turnaround Strategy***

Merupakan usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Strategi ini digunakan apabila kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai usaha yang kritis. Strategi ini biasanya meliputi penghapusan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan angkatan kerja.

**b) *Divestment Strategy***

Strategi ini digunakan pada saat bisnis tertentu tidak sesuai lagi atau secara konsisten gagal untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga dapat digunakan untuk memperbaiki posisi keuangan perusahaan yang dijual atau dipisahkan. Ada beberapa alasan yang dapat mendorong manajemen perusahaan melakukan divestasi yaitu: untuk mengurangi hutang usaha, mengurangi resiko bisnis utamanya resiko kegagalan, lemahnya kapasitas manajerial, dalam unit usaha, regulasi pemerintah dan kehendak untuk memperbaiki posisi aliran kas perusahaan. (Muhammad, Suwarsono, 2000:16)

**c) *Liquidation Strategy***

Menjual seluruh aset perusahaan kepada pihak lain atau dengan kata lain menutup sebuah perusahaan. Strategi ini digunakan ketika.

- 1) Pemegang saham dapat meminimalkan kerugiannya dengan menjual harta perusahaan,
- 2) Jika liquidasi merupakan satu-satunya alternatif.

**4) *Strategi Kombinasi (Combination Strategy)***

Strategi ini biasanya digunakan oleh perusahaan besar yang memiliki berbagai macam bisnis. Strategi ini digunakan ketika perusahaan mempunyai sumber

daya dan kemampuan yang cukup untuk melakukan beberapa strategi, terdapat peluang-peluang yang menarik untuk investasi.

## 2. Bussines Portofolio Models

Perumusan strategi yang konsisten dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis tentu sukar. Oleh karena itu diperlukan model bisnis portofolio yaitu :

### 1) BCG'S Growth Share Matrix

Cara pendekatan BCG memusatkan perhatian pada 3 macam aspek unit perusahaan tertentu yaitu : penjualan, pertumbuhan pasar dan apakah produk yang dihasilkan perusahaan tersebut mampu menyerap atau menghasilkan uang dalam operasi-operasinya. Pendekatan ini mengungkapkan bahwa perusahaan harus memiliki portofolio bisnis yang seimbang, yang menghasilkan dana lebih besar daripada yang digunakan. Pendekatan ini memiliki keuntungan dan kerugian, keuntungannya adalah sebagai berikut :

- a) Merangsang minat terhadap masalah-masalah manajemen strategi,
- b) Mendorong manajemen perusahaan untuk memandang formulasi strategi dalam bentuk hubungan kerja sama antara bisnis-bisnis yang ada dan memandang secara jangka panjang,
- c) Mengakui bahwa bisnis pada tingkatan yang berbeda memiliki permintaan kas dan memberikan sumbangan yang berbeda pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- d) Merupakan salah satu pendekatan sederhana yang menyediakan daya tarik visual secara keseluruhan dari bisnis portofolio atau perusahaan.

Kekurangan dari cara pendekatan BCG'S Growth Share Matrix adalah :

- a) Adanya ketidakjelasan mengenai pangsa pasar yang relevan terhadap pasar ini,
- b) Ide dasarnya adalah kaitan yang erat antara pangsa pasar ROI, padahal penelitian terakhir hanya menemukan sedikit hubungan antara dua faktor tersebut,
- c) Adanya banyak faktor kritis lain yang berpengaruh terhadap faktor strategi,



- d) Tidak menyediakan bantuan langsung pada perbandingan bisnis-bisnis berbeda dalam bentuk kesempatan investasi,
- e) Hanya menawarkan rekomendasi strategi secara umum tanpa spesifikai bagaimana strategi tersebut diterapkan.

2) GE'S Multifactor portofolio Matrix

Pendekatan ini memiliki dua dimensi di dalam matrix yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Pendekatan ini memiliki beberapa keuntungan, antara lain :

- a) Menyediakan mekanisme untuk memasukkan lebih banyak variabel-variabel relevan dalam proses formulasi strategi,
- b) Dimensi daya tarik dan kekuatan bisnis merupakan kriteria yang amat baik untuk menentukan tingkat keberhasilan bisnis,
- c) Memaksa manajemen untuk lebih spesifik dalam menilai pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap keberhasilan bisnis keseluruhan.

Keterbatasan dari pendekatan ini adalah :

- a) Tidak memecahkan masalah tentang penentuan pasar yang tepat,
- b) Hanya menawarkan rekomendasi strategi secara umum,
- c) Pengukurannya secara subyektif dan sangat meragukan terutama pada saat mempertimbangkan bisnis yang berbeda.

Kesimpulannya adalah strategi tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi di tingkat yang lebih rendah (Strategi Di Tingkat Unit Bisnis dan Startegi Fungsional) dengan demikian ketiga tingkat strategi (Strategi Tingkat Korporat, Strategi Tingkat Bisnis, Strategi Fungsional) merupakan satu kesatuan yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan strategi yang terbaik bagi perusahaan.

**b. Strategi Di Tingkat Unit Bisnis (*Strategic Business Units*)**

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing diberbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekankan pada Strategic Business Units (SBU). SBU dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau satu jenis produk atau satu merek saja. Persaingan perusahaan merupakan perlombaan untuk melahirkan kompetensi inti. Kompetensi merupakan suatu kumpulan dari ketrampilan dan teknologi untuk mendapatkan pengaruh atau posisi pasar. Untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria yaitu:

1. Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu ketrampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan,
2. Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing,
3. Dapat diperluas (*extendability*), kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar dimasa depan, kompetensi inti harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing selain itu kompetensi inti juga harus dapat diperluas sesuai keinginan konsumen masa depan. (Rangkuti, Freddy, 2001:13)

**c. Strategi Fungsional**

Strategi fungsional lebih bersifat operasional karena langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada dibawah tanggung jawabnya seperti fungsi manajemen keuangan dan fungsi manajemen sumber daya manusia (*human resources*). (Rangkuti, Freddy, 2001:14)

Bidang fungsional di berbagai perusahaan sangat bervariasi, akan tetapi bidang utama dari bidang fungsional ini meliputi penelitian dan pengembangan, operasi, keuangan, pemasaran dan sumber daya manusia. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut :

1. Strategi Bidang Penelitian dan Pengembangan (*research and development*)  
Fungsi ini berperan dalam menghasilkan produk baru dengan cara menemukan ide-ide produk baru dan mengembangkannya samapai produk tersebut sampai ke pasar.
2. Strategi Bidang Operasi (*Operation Strategy*)  
Strategi ini berperan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik yang diinginkan, layout pabrik, proses industri, gambaran serta pengelolaan persediaan (*inventory*) strategi ini memiliki dua aspek penting yaitu biaya pengendalian dan peningkatan efisiensi pabrik.
3. Strategi Bidang Keuangan (*Financial Strategy*)  
strategi ini bertanggung jawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi serta pengendalian sumber-sumber keuangan.
4. Strategi Bidang Pemasaran (*Marketing Strategy*)  
Strategi ini menitik beratkan pada segmentasi pasar, menentukan target dan positioning serta memutuskan pada perencanaan dan pengembangan bauran pemasaran
5. Strategi Bidang Sumber Daya Manusia (*Human Resources Strategy*)  
Strategi ini berdasarkan pada hasil analisis eksternal dan analisis internal. Fungsi sumber daya manusia sangat berhubungan dengan proses rekrutmen, penyeleksian, penilaian, motivasi serta mempertahankan jumlah dan tipe pekerja untuk menjalankan usaha secara efektif.

## 2.2.5 Penyusunan Strategi Pemasaran

Penyusunan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Unsur-unsur utama pemasaran yang merupakan strategi dalam bersaing dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu :

- a. Segementasi Pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen

konsumen ini memiliki karakteristik kebutuhan produk dan bauran pemasaran tersendiri.

- b. Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.
- c. Positioning, adalah penempatan posisi pasar. Tujuan dari positioning ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar kedalam benak konsumen.

Penyusunan strategi pemasaran perusahaan harus melihat dan menganalisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal perusahaan. Kedua faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Lingkungan Internal Perusahaan**

Analisis Lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan (keunggulan) dan kelemahan bersaing. Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu menggerakkan sesuatu lebih baik dan lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah dari pesaingnya (Suwarsono, 1993:85). Faktor-faktor strategis internal yang dapat dianalisis antara lain adalah :

- a. Aspek finansial, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : analisis neraca (*Balance Sheets*) dan rugi laba (*Income Statement*), analisis rasio keuangan.
- b. Aspek pemasaran, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : intensitas promosi, tingkat pelayanan atau penyediaan fasilitas, tingkat harga, kualitas produk dan jasa, volume dan nilai penjualan.
- c. Aspek sumber daya manusia, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : tingkat pendidikan karyawan, produktivitas karyawan, loyalitas karyawan, biaya tenaga kerja, hubungan antar personal dan lain-lain.
- d. Aspek operasional, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, dan sebagainya.

Identifikasi terhadap lingkungan internal perusahaan ini akan dihasilkan variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang akhirnya akan menentukan strategi apa yang tepat untuk menghadapi tantangan diluar perusahaan.

## 2. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Faktor lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang meliputi operasi perusahaan dari munculnya peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapat perhatian eksekutif dan saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisis lingkungan eksternal ini berguna untuk mengidentifikasi sejumlah variabel yang berada di luar kendali perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua komponen pokok yaitu, suwarsono (1993:23) :

### a. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik, termasuk pemerintah, hukum, sosial, budaya, kependudukan. Keseluruhan jenis lingkungan ini mempengaruhi langsung terhadap prospek perusahaan maupun pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri.

### b. Analisis Lingkungan Mikro

Analisis lingkungan mikro atau disebut juga lingkungan industri mencoba mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah daerah pemasaran. Mereka adalah perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang-barang sama atau mendekati sama. Analisis lingkungan yang hendak dijalankan atau saat yang sama membantu mengantisipasi strategi bisnis yang diluncurkan oleh pesaing.

Peluang pemasaran perusahaan merupakan sebuah arena yang menarik untuk tindakan pemasaran perusahaan, dimana perusahaan tersebut akan dapat meraih keuntungan persaingan. Ancaman merupakan salah satu halangan

memasuki pasar yang diakibatkan oleh sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk menghadapi ancaman, perusahaan harus mempersiapkan suatu rencana pengkalan yang menjelaskan tindakan apa saja yang akan dilaksanakan perusahaan sebelum atau saat ancaman itu terjadi.

Setelah menganalisis tentang lingkungan perusahaan baik itu lingkungan eksternal maupun internal perusahaan, kemudian untuk menyusun strategi pemasaran perusahaan digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Adapun langkah-langkah dalam penyusunan strategi perusahaan menggunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Faktor Strategis Perusahaan yang terdiri dari faktor strategis internal yang didalamnya terdapat variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan faktor strategis eksternal yang didalamnya terdapat variabel yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Faktor-faktor strategis perusahaan tersebut disusun kedalam tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan tabel EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*) untuk kemudian diolah secara kualitatif dalam proses pembobotan dan pemberian rating.
2. Menentukan Strategi perusahaan melalui IE Matrix (*Internal External Matrix*). Dalam matrik ini hasil pembobotan dan pemberian rating dimasukkan dalam kuadran matriks untuk menentukan gambaran strategi perusahaan.
3. Menentukan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT. Dalam matriks ini dapat digambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan atau kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (*Strength-Treath*)

strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

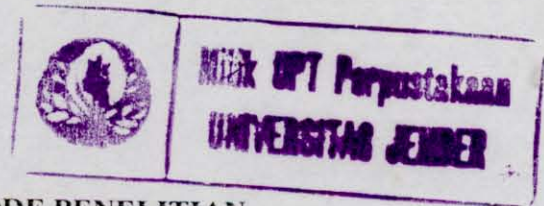
c. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

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

d. Strategi WT (*Weaknesses-Treath*)

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

Pada akhirnya dari berbagai alternatif strategi yang muncul akan dipilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi dan situasi serta tujuan dan misi perusahaan.



### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan adalah Penelitian Tindakan (*Action Research*) yaitu suatu penelitian yang mengkaji atau menganalisis keadaan suatu obyek penelitian dalam hal ini Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ) khususnya unit pertokoan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditemukan selama penelitian. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pihak manajemen, khususnya dalam hal pengambilan keputusan yang berhubungan dengan strategi pemasaran perusahaan.

#### 3.2 Jenis Data

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber informasi dalam hal ini obyek penelitian atau sumber-sumber informasi yang lain yang mendukung penelitian, kemudian dikumpulkan, diolah dan disusun secara jelas. Data primer ini terdiri dari data jumlah tenaga kerja, hasil dari wawancara dengan pihak-pihak terkait seperti konsumen maupun pihak dari perusahaan yaitu pihak manajer dan karyawan KPRI-UNEJ, tingkat harga, laporan neraca untuk perusahaan tahun 2000-2003, laporan laba rugi perusahaan tahun 2000-2003, termasuk data SWOT.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari bukti-bukti tertulis (dokumentasi) perusahaan dalam hal ini Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ), gambaran umum perusahaan, dan data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.



### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara, yaitu cara pengumpulan data melalui wawancara dengan pihak perusahaan menggunakan alat bantu daftar pertanyaan.
2. Observasi, yaitu cara pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian serta mengadakan pencatatan dari obyek penelitian.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

SWOT adalah suatu metode analisis yang menentukan Kekuatan, peluang ancaman, kelemahan dan kekuatan perusahaan. Agar diperoleh pemahan yang sama dengan variabel-variabel pada penelitian ini, maka perlulah diberikan penjelasan-penjelasan sebagai berikut :

- 1) Strategi pemasaran adalah rencana yang disatukan secara menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi pemasaran perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan strategi pemasaran.
- 2) Variabel kekuatan adalah kondisi internal perusahaan dalam hal ini unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas jember (KPRI-UNEJ) merupakan keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Kondisi internal tersebut meliputi : aspek finansial, aspek operasional, aspek sumber daya manusia.
- 3) Variabel kelemahan adalah kondisi internal perusahaan dalam hal ini adalah unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas jember (KPRI-UNEJ) yang merupakan kekurangan perusahaan itu sendiri. Kondisi internal tersebut meliputi : aspek finansial, aspek operasional, aspek sumber daya manusia.

- 4) Variabel peluang adalah kondisi eksternal perusahaan dalam hal ini adalah unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas jember (KPRI-UNEJ) yang mendukung atau menguntungkan perusahaan. Kondisi eksternal perusahaan ini meliputi: analisis lingkungan makro, analisis pasar dan industri, aspek pesaing.
- 5) Variabel ancaman adalah kondisi eksternal perusahaan dalam hal ini adalah unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas jember (KPRI-UNEJ) yang tercipta dari kondisi bersaing atau faktor diluar perusahaan yang dapat menghambat perusahaan. Kondisi eksternal perusahaan ini meliputi : analisis lingkungan makro, analisis pasar dan industri, aspek pesaing.

### 3.5 Metode analisis data

Adapun metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis S.W.O. T dengan langkah langkah sebagai berikut :

#### 1) Mengidentifikasi Faktor Strategis Perusahaan

Faktor-faktor Strategi perusahaan terdiri dari 2 faktor yaitu faktor strategi internal yang memiliki 2 variabel yaitu variabel kekuatan dan kelemahan dan faktor strategi eksternal yang terdiri dari 2 variabel yaitu variabel peluang dan variabel ancaman. Untuk menentukan apa saja yang termasuk dalam variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka perlu diadakan identifikasi terhadap tiap-tiap faktor yang berpengaruh. Identifikasi terhadap faktor-faktor Internal meliputi :

1. Aspek finansial, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : analisis neraca (*Balance Sheets*) dan rugi laba (*Income Statement*), analisis rasio keuangan.
2. Aspek sumber daya manusia, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : tingkat pendidikan karyawan, produktivitas karyawan, loyalitas karyawan, biaya tenaga kerja, hubungan antar personal dan lain-lain.
3. Apek operasional, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : tingkat pemanfaatan kapasitas, kondisi alat-alat produksi, dan sebagainya.

4. Aspek pemasaran, variabel-variabel yang dianalisa antara lain : intensitas promosi, tingkat pelayanan atau penyediaan fasilitas, tingkat harga, kualitas produk dan jasa, volume dan nilai penjualan.

Identifikasi terhadap faktor eksternal perusahaan meliputi :

1. Kondisi lingkungan makro (politik, sosial, ekonomi, keamanan, budaya masyarakat, kebijaksanaan pemerintah) dan
2. Kondisi lingkungan industri dari perusahaan itu sendiri seperti pesaing, analisis pangsa pasar.

Setelah faktor-faktor tersebut teridentifikasi, kemudian disusun kedalam tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan tabel EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*) seperti dibawah ini (Freddy Rangkuti, 2001:22):

**Tabel 1 :** Tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategis Internal / IFAS (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x rating (4 = 2 x 3 )
Kekuatan			
Kelemahan			
Total :			

**Tabel 2 :** Tabel EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal / EFAS (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x rating (4 = 2 x 3 )
Peluang			
Ancaman			
Total :			

Kolom pertama, disusun variabel dari faktor-faktor strategis perusahaan yang telah teridentifikasi yang terdiri atas variabel-variabel dari kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman.

- a. Pemberian nilai bobot dari setiap variabel menunjukkan bobot pengaruh masing-masing variabel terhadap faktor strategis perusahaan dengan menggunakan skala ordinal ( Umar Husein,1999:45). Sebelum menentukan bobot, diadakan penilaian terhadap setiap variabel, dimana besarnya nilai tersebut adalah :

Sangat penting	diberi nilai 5
Penting	diberi nilai 4
Cukup	diberi nilai 3
Tidak penting	diberi nilai 2
Sangat tidak penting	diberi nilai 1

Sedangkan nilai bobot diperoleh dari prosentase masing-masing nilai variabel.

Untuk menentukan nilai rating dari variabel kekuatan (S), kelemahan (G), peluang (O), ancaman (T), dapat dijelaskan sebagai berikut(Freddy Rangkuti, 2001:22):

1. Pemberian nilai untuk variabel kekuatan dan variabel peluang

Kedua variabel memiliki pola pengaruh yang bersifat positif terhadap perusahaan, dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut :

- ◆ Memiliki pengaruh positif sangat kecil                      diberi nilai 1
- ◆ Memiliki pengaruh positif kecil                                diberi nilai 2
- ◆ Memiliki pengaruh positif besar                                diberi nilai 3
- ◆ Memiliki pengaruh positif sangat besar                      diberi nilai 4

2. Pemberian nilai untuk variabel kelemahan dan variabel ancaman

Kedua variabel ini memiliki pola pengaruh yang bersifat negatif terhadap perusahaan, dimana tingkat pengaruh tersebut diberi nilai sebagai berikut :

- ◆ Memiliki pengaruh negatif sangat besar                      diberi nilai 1
- ◆ Memiliki pengaruh negatif besar                                diberi nilai 2



Keterangan :

- I. Strategi konsentrasi Integrasi Vertikal
- II. Strategi Konsentrasi Integrasi Horizontal
- III. Strategi Turnaroud
- IV. Strategi Stabilitas
- V. Strategi Konsentrasi melalui integrasi horizontal atau Stabilitas
- VI. Strategi Divestasi/Penciutan
- VII. Strategi Diversifikasi Konsentrik
- VIII. Strategi Diversifikasi konglomerat
- IX. Strategi Likuidasi

### 3. Menentukan Alternatif Strategi Pemasaran pada Perusahaan

Menentukan strategi pemasaran perusahaan dengan SWOT Matrik akan dihasilkan berbagai alternatif-alternatif strategi yang merupakan strategi pelaksanaan operasional perusahaan. Dalam Matrik SWOT akan dihasilkan beberapa alternatif strategi sebagai hasil dari penggabungan factor-factor strategi perusahaan yang telah teridentifikasi. Penggambaran Matrik SWOT adalah sebagai berikut :

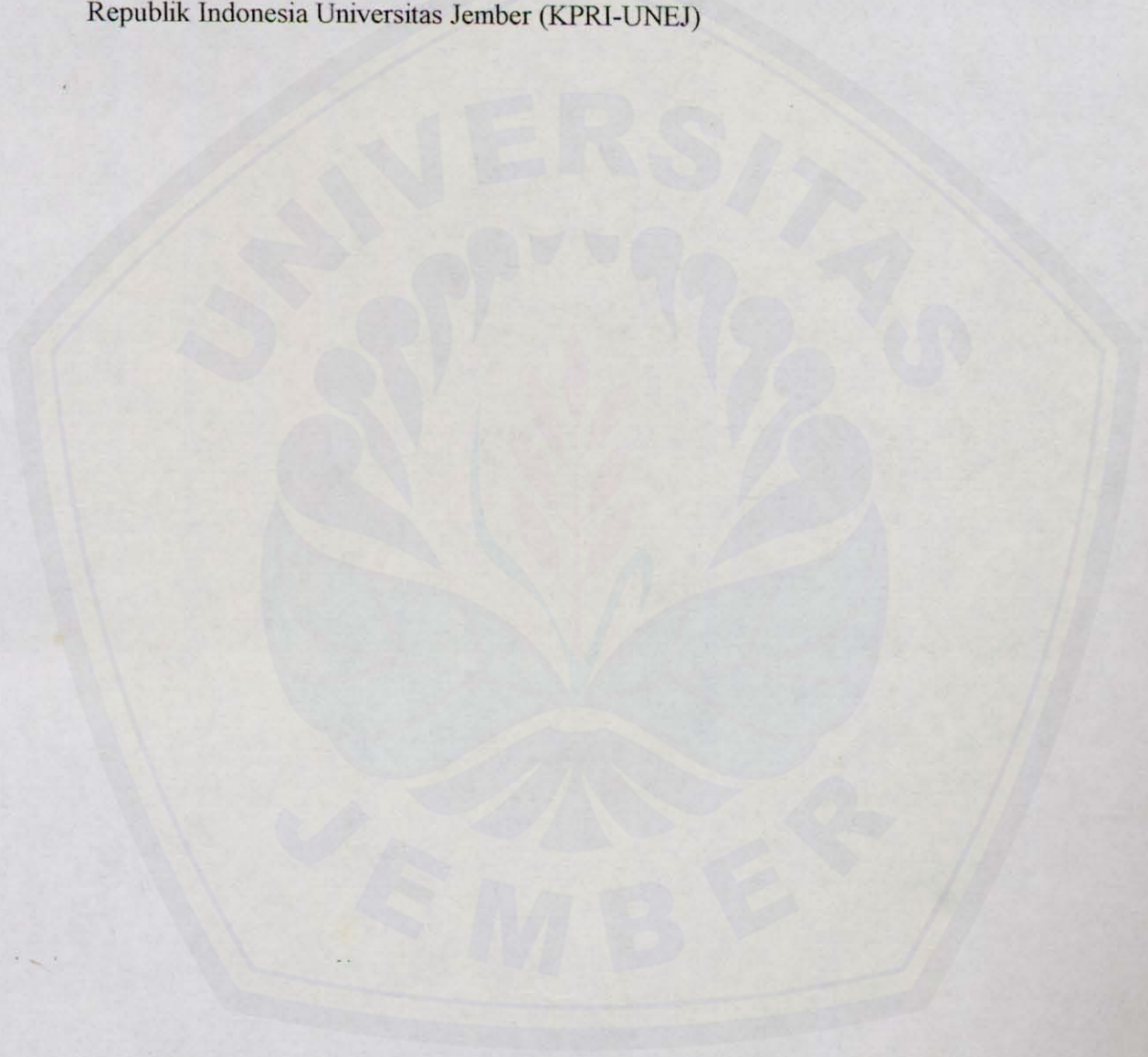
IFAS EFAS	STRENGTHS(S) Tentukan faktor-faktor Kekuatan Internal	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor-faktor Kelemahan internal
OPPORTUNITIES(O) Tentukan faktor-faktor Peluang Eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan faktor-faktor Ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan untuk mengatasi	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan

Gambar 3 : Diagram Matrik SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti,2001:31

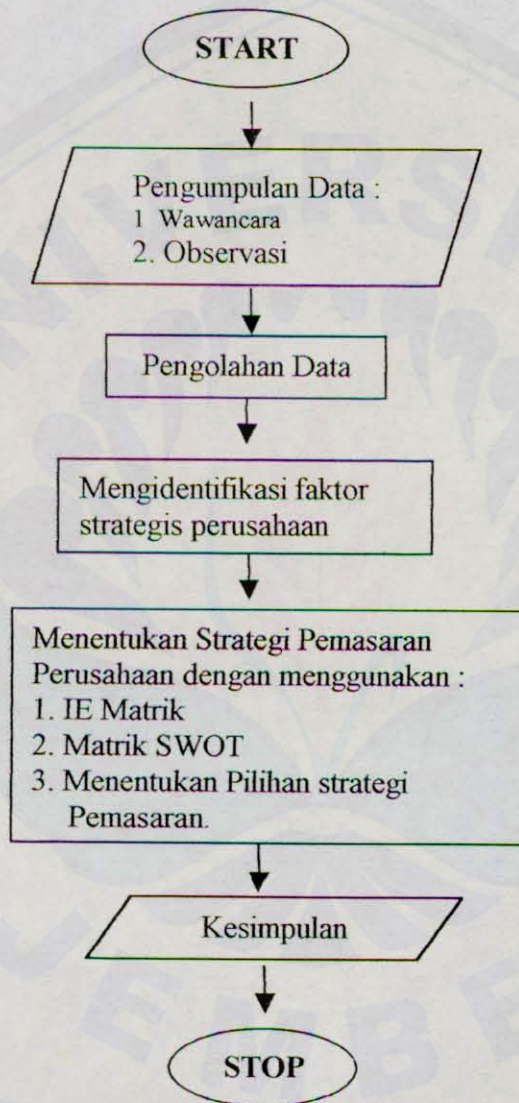
#### **4. Menentukan Pilihan Strategi Pemasaran**

Berdasarkan alternatif strategi pemasaran yang dihasilkan dari Matrik SWOT (gambar 3), kemudian dipilih strategi pemasaran yang tepat atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam hal ini unit usaha pertokoan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI-UNEJ)



### 3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Dalam penyelesaian permasalahan diatas, maka urutan langkah yang akan dilakukan adalah seperti kerangka pemecahan masalah pada gambar 4



Gambar 4 : Kerangka Pemecahan Masalah



### Penjelasan Kerangka Pemecahan masalah

#### 1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder, diantaranya akan melakukan wawancara dan mengajukan kuisioner pada pihak yang bersangkutan dan melakukan observasi serta mengumpulkan data tertulis dari perusahaan.

#### 2. Pengolahan Data

Pada tahap ini data diolah dengan langkah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan yaitu faktor strategis internal dan eksternal perusahaan dalam hal ini adalah unit usaha dagang Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas jember (KPRI-UNEJ),
- b. Menentukan strategi pemasaran perusahaan dengan menggunakan langkah sebagai berikut :
  - Menentukan strategi pemasaran secara keseluruhan (Global) dengan IE Matrik,
  - Menentukan alternatif strategi pemasaran perusahaan dengan Matrik SWOT ,
  - Menentukan pilihan strategi pemasaran

#### 3. Kesimpulan

#### 4. Stop



#### IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Gambaran Umum KPRI Universitas Jember

###### 4.1.1 Sejarah Singkat KPRI Universitas Jember

Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Universitas Jember didirikan karena adanya suatu desakan atas kebutuhan yang semakin hari semakin meningkat, sedangkan gaji yang diterima setiap bulannya relatif tetap. Karena hal tersebut maka kelompok warga pegawai negeri Universitas Jember mengadakan rapat pada tanggal 2 Agustus 1979, yang menghasilkan keputusan untuk mendirikan koperasi yang bernama Koperasi Pegawai Negeri (KPN) "Serba Usaha" Universitas Jember.

Pemrakarsa berdirinya koperasi dan yang menandatangani akta pendiriannya adalah :

1. Drs. Murdijantoro Purbangkoro
2. Ir. Soemarsono (Alm.)
3. Drs. Soemarsono Asmo
4. R.S Basthaman

Pada awalnya Koperasi Pegawai Negeri Universitas Jember menempati ruangan di kantor pusat Universitas Jember yang berlokasi di Jl. Veteran No. 3 Jember. Adapun usaha yang pertama kali dilakukan adalah simpan pinjam, usaha konsumsi, usaha barang dan pengadaan kaplingan tanah untuk anggota. Usaha ini dilakukan oleh koperasi untuk melayani anggota dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

Mengingat perlunya keberadaan koperasi sebagai badan usaha yang berada dibawah pembinaan Departemen Koperasi, maka diajukan permohonan ke Kantor Wilayah Departemen Koperasi Propinsi Jawa Timur untuk mendapatkan pengesahan sebagai badan hukum. Permohonan tersebut disetujui, dan kemudian mendapat persetujuan dengan Nomor 4388/BH/II/1980 pada tanggal 12 Februari 1980.

Seiring dengan perkembangan kampus Universitas Jember dan jumlah pegawai yang ada di lingkungan Universitas Jember, maka koperasi memindahkan lokasi kegiatannya ke kampus Tegal Boto di Jalan Kalimantan No. 27 Jember. Selain itu koperasi juga menambah sarana kegiatan usahanya yaitu unit usaha simpan pinjam, unit usaha tanah/perumahan, unit usaha kendaraan/sepeda motor dan unit usaha jasa.

Pada tahun 1989 Koperasi Pegawai Negeri Universitas Jember mendapat Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dengan nomor 1.367.200.632 pada tanggal 5 Juli 1986, hal ini dikarenakan Koperasi Pegawai Negeri Universitas Jember merupakan sebuah perusahaan yang berbadan hukum, maka dipandang perlu untuk membayar kewajibannya berupa pajak. Sesuai dengan SK. PAD. Nomor 1816/BH/PAP/KWK.13/5.1/XII/1996, nama Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Universitas Jember berubah menjadi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember.

Misi yang diemban oleh Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember adalah mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Sehingga setiap langkah kebijaksanaan dan tujuan program kerja tidak terlepas dari misi yang ada. Hal inilah yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya, yakni disamping tujuan bisnis juga terdapat aspek sosialnya.

Wilayah kerja Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember meliputi semua warga kampus Universitas Jember yang meliputi 17 unit kerja yang terdiri dari pegawai negeri, calon pegawai negeri, pensiunan, tenaga honorer, serta karyawan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember. Jumlah anggota akhir tahun 2000 sebanyak 1.736 orang. Selama tahun 2000 terjadi penambahan jumlah anggota baru sebanyak 154 orang, dan anggota yang keluar sebanyak 30 orang. Anggota yang keluar dikarenakan purna tugas dan beberapa alasan yang lain yang dikemukakan anggota. Jumlah anggota akhir tahun 2003 dapat dilihat pada table 3 berikut ini :

**Tabel 3** : Jumlah Anggota Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember Tahun 2003

No	Unit Kerja	Jumlah Anggota
1	Kantor Pusat	374
2	Fakultas Hukum	111
3	FISIP	147
4	Fakultas Pertanian	59
5	FKIP	211
6	Fakultas Ekonomi	148
7	Fakultas Sastra	114
8	POLITANI	216
9	Universitas Terbuka	12
10	Pcensiunan	17
11	Fakultas MIPA	84
12	Fakultas Teknologi Pertanian	66
13	Fakultas Kedokteran Gigi	66
14	KPRI	16
15	D3 Teknik	77
16	PSPD	14
17	S2 Agronomi	4
	Jumlah	1736

Sumber : Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember, 2004

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pola yang menggambarkan adanya bagian-bagian/fungsi-fungsi yang secara jelas dan tegas mengenai tanggung jawab atas suatu pekerjaan, wewenang serta batas-batas keputusan yang dapat diambil oleh setiap susunan organisasi. Struktur organisasi Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember mempunyai bentuk atau tipe organisasi garis yang terbagi menjadi tiga manajer, dimana masing-masing manajer bertanggung jawab kepada pengurus. Sedangkan untuk struktur organisasi unit pertokoan merupakan bagian dari struktur organisasi KPRI Universitas Jember. Adapun struktur organisasi unit pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember dapat dilihat pada gambar 5 dibawah ini :



**Gambar 5 : Struktur Organisasi Unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember**

Keterangan :

- = Garis Komando
- ..... = Garis Pengawasan

Sumber: Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember, 2004.

Keterangan Struktur organisasi :

1) Rapat Anggota

Rapat anggota adalah kekuasaan tertinggi yang merupakan sumber kekuatan kekuasaan pokok dari kehidupan koperasi yang mempunyai fungsi antara lain:

- a. Menetapkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi.
- b. Menetapkan kebijaksanaan umum koperasi.
- c. Memilih, mengangkat, dan memberhentikan pengurus dan badan pemeriksa.
- d. Menetapkan dan mengesahkan Rencana Kerja, dan Rencana Anggaran Belanja (RAB) koperasi serta kebijaksanaan dalam bidang organisasi dan usaha koperasi.

- e. Mengesahkan Laporan Pertanggungjawaban Pengurus dan Badan Pemeriksa dalam bidang organisasi dan usaha koperasi.
- f. Rapat anggota diadakan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun.

2) Pengurus

Kepengurusan koperasi terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara yang dipilih oleh anggota dalam suatu rapat anggota yang jumlahnya sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi. Fungsi pengurus adalah memimpin organisasi dan usaha koperasi dalam hubungannya dengan pihak luar atau pihak ketiga sesuai dengan ketentuan Rapat Anggota dan Anggaran Dasar atau Anggaran Rumah Tangga Koperasi.

3. Pengawas

Tugas dan wewenang pengawas :

- a. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan koperasi.
- b. Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya.
- c. Melakukan pemeriksaan secara rutin di setiap bidang yang ada khususnya pada bidang keuangan.

4. Penasehat

Penasehat bertugas memberi saran atau nasehat kepada pengurus, baik diminta maupun tidak diminta.

5. Manajer Pertokoan tugasnya :

- a. Bertanggung jawab kepada pengurus mengenai bidang pertokoan.
- b. Bertanggung jawab atas kunci toko.
- c. Menjamin kelancaran jalannya operasional kegiatan pertokoan.
- d. Sebagai kontrol terhadap barang yang dijual, kebersihan toko, karyawan, inventaris toko, display barang.
- e. Membuat laporan akhir bulan untuk hasil penjualan toko.

6. Asisten Manajer Toko tugasnya :

- a. Bertanggung jawab kepada manajer pertokoan.
- b. Membantu administrasi pertokoan.

7. Supervisor toko tugasnya :

- a. Bertanggung jawab kepada manajer pertokoan.

- b. Menginformasikan barang-barang di toko yang sudah habis atau mendekati stock minimal.
8. Kepala gudang tugasnya :
- a. Bertanggung jawab kepada manajer pertokoan.
  - b. Bertanggung jawab atas operasional gudang dan kunci gudang.
  - c. Mengontrol barang di gudang dan menjaga kebersihan gudang.
  - d. Mengecek penerimaan barang meliputi kualitas, kuantitas, tanggal kedaluarsa.
  - e. Mengatur jumlah barang yang akan dipajang atau distok dalam gudang.
  - f. Membuat laporan bulanan tentang keluar masuknya barang dan persediaan barang di gudang.
9. Staff gudang tugasnya :
- a. Bertanggung jawab kepada kepala gudang.
  - b. Membantu tugas-tugas kepala gudang.
10. Pramuniaga tugasnya :
- a. Bertanggung jawab kepada supervisor.
  - b. Melayani dan membantu konsumen dalam pembelian barang.
  - c. Membantu tugas-tugas supervisor.

#### 4.1.3 Aspek Sumber Daya Manusia / Personalia

Secara umum karyawan pada KPRI Universitas Jember berpendidikan SLTA, Diploma, dan juga Sarjana. Karyawan direkrut dari berbagai tempat sesuai dengan prosedur yang ada. Pemberian gaji diberikan setiap bulannya sesuai dengan posisi dan jabatannya selain gaji pokok juga diberikan tunjangan hari raya. Hubungan personal di KPRI Universitas Jember dapat terjalin dengan baik karena adanya pengertian masing-masing pihak baik manajemen maupun karyawan langsung. Hal ini dapat dilihat dari keakraban yang nampak setiap harinya.

##### 4.1.3.1 Jumlah Tenaga Kerja

Koperasi Pegawai Republik Indonesia, saat ini mempunyai karyawan sebanyak 25 orang yang berada dibawah manajer dan mencakup semua bidang usaha diluar kepengurusan. Karyawan tersebut semuanya termasuk dalam tenaga kerja langsung karena mereka terlibat dalam kegiatan operasional. Susunan

pengurus Koperasi Pegawai Republik Indonesia periode tahun 2003 berjumlah 9 orang yang secara tidak langsung juga terlibat dalam kegiatan operasional. Berikut ini disajikan data jumlah karyawan perbagian unit pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember 2003 :

**Tabel 4** Daftar Jumlah Karyawan Perbagian Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember Tahun 2003

No	BAGIAN	JUMLAH TENAGA KERJA
1	Manajer pertokoan	1 orang
2	Asisten Manajer pertokoan	1 orang
3	Supervisor Toko	1 orang
4	Kasir Toko	6 orang
5	Pramuniaga	10 orang
6	Kepala Gudang	1 orang
7	Staff Gudang	4 orang
8	Keamanan	1 orang

Sumber: Unit Pertokoan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember, 2004

#### 4.1.3.2 Hari dan Jam Kerja

Jadwal kerja bagi sebuah koperasi maupun perusahaan lainnya sangat diperlukan. Adanya kepastian jadwal hari dan jam dalam pengelolaan koperasi, dapat menciptakan budaya kerja dan kinerja karyawan yang baik. Dengan adanya jadwal masing-masing pihak yang berkepentingan merasa tidak dirugikan dan dapat mengambil kesempatan sebaik mungkin. Jadwal yang digunakan KPRI Universitas Jember adalah:

a. Senin – Kamis dan Sabtu

Shift I : 07.30 WIB - 15.30 WIB

Shift II : 15.00 WIB - 21.00 WIB

b. Jumat

Shift I : 07.30 WIB – 11.00 WIB

Shift II : 15.00 WIB – 21.00 WIB

c. Minggu

Jam kerja : 15.00 WIB – 21.00 WIB (khusus petugas piket)



#### 4.1.3.3 Sistem Ketenaga Kerjaan

Pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember untuk penggajian karyawan diberikan secara bulanan sesuai dengan ketentuan tingkat Upah Minimum Regional yang berlaku di daerah Jember serta diberikan bonus khusus atas jasa yang diberikan kepada unit pertokoan KPRI Universitas Jember. Dengan adanya bonus ini diharapkan nantinya karyawan akan senantiasa meningkatkan kinerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan.

Berkaitan dengan peningkatan keahlian dan kemampuan karyawan secara periodik diadakan training berupa Pendidikan Perkoperasian yang dilakukan setiap satu bulan sekali dan training tentang pelayanan prima. Selain training yang diselenggarakan sendiri oleh pihak KPRI Universitas Jember, untuk pengurus dan staff sering dikirim untuk mengikuti program training yang diadakan oleh Dewan Koperasi Tingkat Propinsi berupa pelatihan perpajakan dan manajemen supermarket.

Setiap karyawan unit pertokoan KPRI Universitas Jember berstatus sebagai pegawai kontrak. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Perkoperasian yang ada, yaitu UU Koperasi No. 25 Tahun 1992 pasal 33 tentang pegawai harus kontrak. Selanjutnya untuk pengelola unit pertokoan sepenuhnya bertanggung jawab kepada pengurus Koperasi.

#### 4.1.4 Aspek Keuangan

Koperasi merupakan badan usaha yang didirikan atas kepentingan bersama dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Dengan memperhatikan kepentingan tersebut maka orang-orang yang tergabung dalam keanggotaan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember mengumpulkan dana untuk memenuhi kepentingan bersama serta untuk meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Dengan demikian maka aspek keuangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember sebagian besar berasal dari para anggota yang berupa simpanan pokok dan simpanan wajib dan sisanya untuk menutupi kekurangan modal, dana dipinjam dari pihak ketiga. Berikut disajikan laporan keuangan unit pertokoan KPRI Universitas Jember tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 pada tabel 5 dan tabel 6 :

**Tabel 5 : Neraca Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember Tahun 2000  
Sampai Dengan Tahun 2003 (dalam Rp)**

Keterangan	Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003
<b>Aktiva</b>				
<b>Aktiva lancar</b>				
Kas	3,224,689	6,415,806	30,055,298	35,395,800
Bank	12,124,919	44,031,424	970,630,995	964,255,114
Piutang anggota	1,955,747,905	3,846,682,580	3,646,220,682	3,900,930,147
Persediaan barang	169,722,829	254,998,276	257,757,464	430,471,759
Pajak dibayar dimuka	1,762,500	3,229,195	2,031,216	4,018,624
<b>Total Aktiva Lancar</b>	<b>2,142,582,842</b>	<b>4,155,357,281</b>	<b>4,906,695,655</b>	<b>5,335,071,444</b>
<b>Aktiva Tetap</b>				
Peralatan dan inventaris unit pertokoan	124,921,231	188,950,150	192,417,700	225,549,518
Kendaraan	14,065,150	14,065,150	14,065,150	14,065,150
Gedung	75,922,250	75,922,250	109,930,650	120,678,350
Akumulasi penyusutan	(82,984,127)	(97,691,823)	(127,686,181)	(155,304,805)
<b>Total Aktiva Tetap</b>	<b>131,924,504</b>	<b>181,245,727</b>	<b>188,727,319</b>	<b>204,988,213</b>
<b>Aktiva Lain-Lain</b>				
Mesin foto copy	11,107,550	11,167,550	0	0
Akumulasi penyusutan	(10,723,795)	(10,851,620)	0	0
<b>Total Aktiva Lain-Lain</b>	<b>383,755</b>	<b>315,930</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Aktiva</b>	<b>2,274,891,101</b>	<b>4,336,918,938</b>	<b>5,095,422,974</b>	<b>5,540,059,657</b>
<b>Hutang Lancar</b>				
Hutang Dagang	75,092,906	13,660,531	124,758,952	122,691,668
Biaya YMH dibayar	712,097,925	50,775,085	69,575,726	75,081,468
Hutang dana bagian SHU	46,647,283	1,249,140,673	1,187,564,397	1,094,215,353
<b>Total Hutang Lancar</b>	<b>833,838,114</b>	<b>1,313,576,289</b>	<b>1,381,899,075</b>	<b>1,291,988,489</b>
<b>Hutang Jangka Panjang</b>				
Hutang bank	16,376,716	48,421,239	514,272,377	325,733,552
Hutang kepada pihak ketiga	7,200,000	137,364,929	205,325,000	122,347,660
<b>Total Hutang Jangka Panjang</b>	<b>23,576,716</b>	<b>185,786,168</b>	<b>719,597,377</b>	<b>448,081,212</b>
<b>Modal</b>				
Simpanan pokok anggota	64,782,000	85,223,000	186,166,590	278,865,500
Simpanan wajib anggota	665,793,309	1,448,793,309	1,538,974,174	1,709,695,235
Cadangan koperasi	421,103,587	835,975,247	1,079,674,635	1,552,109,160
SHU tahun berjalan	84,382,063	187,564,925	189,111,123	259,320,061
<b>Total Modal</b>	<b>1,236,060,959</b>	<b>2,557,556,481</b>	<b>2,993,926,522</b>	<b>3,799,989,956</b>
<b>Total Hutang &amp; Modal</b>	<b>2,093,475,789</b>	<b>4,056,918,938</b>	<b>5,095,422,974</b>	<b>5,540,059,657</b>

Sumber : Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember, 2004

Tabel 6 : Laporan Rugi/ Laba Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember  
Per 31 Desember Tahun 2000 Sampai Dengan Tahun 2003  
(dalam Rp)

KETERANGAN	Tahun 2000	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003
<b>PENDAPATAN USAHA</b>				
Penjualan barang dagangan	1,793,542,861	2,495,445,591	3,402,191,898	4,094,853,456
Return penjualan	(103,500)	(1,321,500)	(2,077,050)	(1,995,400)
Penjualan bersih	<b>1,793,439,361</b>	<b>2,494,124,091</b>	<b>3,400,114,848</b>	<b>4,092,858,056</b>
<b>Harga pokok penjualan</b>				
Persd. Awal brg. Dagangan	(169,721,829)	(254,998,276)	(257,757,464)	(430,471,759)
Pembelian brg. Dag	(1,573,471,424)	(2,235,144,571)	(3,100,788,155)	(3,528,331,891)
Transport pemb. Brg. Dag	(67,814,325)	(6,019,250)	(3,113,700)	(3,154,600)
Return pemb. Brg. Dag	229,732	370,900	1,200,188	1,320,144
Pembelian bersih	<b>(1,810,777,846)</b>	<b>(2,495,791,197)</b>	<b>(3,360,459,131)</b>	<b>(3,960,638,106)</b>
Persd. Akhir barang dagangan	169,722,829	274,998,276	251,847,314	251,397,100
<b>TOTAL LABA KOTOR</b>	<b>(1,641,055,017)</b>	<b>(2,220,792,921)</b>	<b>(3,108,611,817)</b>	<b>(3,709,241,006)</b>
<b>Beban</b>				
Beban Pembinaan	(19,238,340)	(28,811,600)	(38,169,150)	(42,637,825)
Beban operasional	(14,668,733)	(16,943,289)	(20,478,480)	(26,043,540)
Beban Adm & Umum	(24,334,254)	(24,588,859)	(24,598,540)	(28,000,000)
Beban penyusutan	(9,760,954)	(15,422,497)	(19,145,738)	(27,615,624)
Total biaya operasi	<b>(68,002,281)</b>	<b>(85,766,245)</b>	<b>(102,391,908)</b>	<b>(124,296,989)</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>84,382,063</b>	<b>187,564,925</b>	<b>189,111,123</b>	<b>259,320,061</b>

Sumber : Unit Pertokoan KPRI Universitas Jember, 2004



#### 4.1.5 Aspek Pemasaran

##### a. Produk Yang Dijual

Kegiatan utama unit pertokoan KPRI Universitas Jember adalah menjual kebutuhan sehari-hari dan kebutuhan pokok kepada para anggota dan anggota masyarakat. Produk-produk yang dijual pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember disesuaikan dengan paragsa pasar yang dibedakan menjadi dua golongan, yaitu golongan menengah ke bawah dan golongan menengah keatas. Sehingga barang-barang yang disediakanpun sangat beragam, antara lain berupa barang-barang konsumsi (seperti mie instan, beras, dan sebagainya), tekstil, dan barang-barang elektronik.

##### b. Harga

Dalam penentuan harga barang-barang yang dijual pada unit pertokoan KPRI universitas Jember diadakan pembagian jenis barang (*grouping*). Pembagian jenis barang ini didasarkan pada golongan konsumen yang ada. Untuk barang-barang konsumsi harga jual ditetapkan ditambahkan 1% hingga 5% dari harga pokok dari produsen. Untuk barang elektronik ditetapkan ditambahkan maksimal 5% dari harga pokok dari produsen. Sedangkan untuk tekstil pihak unit pertokoan KPRI Universitas Jember menetapkan harga dengan penambahan 10% hingga 30% dari harga produsen.

##### c. Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan pihak unit pertokoan KPRI Universitas Jember walaupun telah dilakukan, tetapi masih sangat kurang. Kegiatan promosi yang telah dilakukan unit pertokoan Universitas Jember dinataranya dengan mengadakan *doorprise* pada saat-sat tertentu dan mengadakan jalan santai berhadiah.

##### d. Distribusi

Kegiatan distribusi yang dilakukan berupa pelayanan kepada konsumen yang juga merupakan anggota koperasi adalah dengan memberikan kemudahan pembayaran atau penjualan secara kredit. Penjualan kredit yang dilakukan kepada anggota dikenakan bunga yang rendah dan system pembayarannya dengan cara potong gaji. Ketentuan dari kredit ini antara lain :

1. Untuk barang konsumsi kredit maksimal satu bulan.
2. Untuk tekstil dengan lima kali angsuran atau lima bulandengan bunga perbulan maksimum 1,07 %.

3. Untuk barang elektronik jumlah angsuran sebanyak 10 sampai dengan 20 kali dengan ketentuan bunga maksimum untuk 10 kali angsuran sebesar 1,14% perbulan, sedangkan untuk 20 angsuran bunga maksimum sebesar 1,28% perbulan.

Selain pelayanan kredit yang diberikan kepada anggota, pelayanan lain untuk lebih memudahkan anggota mendapatkan barang-barang kebutuhannya unit pertokoan KPRI Universitas Jember membuka outlet yang mudah dijangkau oleh anggota, misalnya di Primkopol, PTP Kertanegara Melati dan Jelbuk, fakultas-fakultas dan kantor pusat Universitas Jember serta took-toko disekitar kampus.

## 4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan

### 4.2.1 Mengidentifikasi Faktor Strategis Perusahaan

Dari hasil pengumpulan data dengan jalan wawancara dengan pihak manajemen KPRI Universitas Jember maka berikut ini dapat dijelaskan identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis fungsional (analisis pemasaran, analisis keuangan, analisis pemasaran, analisis sumberdaya manusia, dan analisis operasi)

#### 1. Faktor Internal

##### a. Aspek Finansial

Pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember, untuk mengukur prestasi kerja yang telah dijalankan salah satunya melalui aspek finansialnya. Dengan aspek finansial ini akan menunjukkan hasil kegiatan perusahaan berupa trend penjualan, trend laba kegiatan usaha, dan rasio keuangan.

Kegiatan utama unit pertokoan KPRI Universitas Jember adalah melakukan penjualan barang daganga kepada anggota dan masyarakat umum. Untuk dapat mengetahui prestasi kerja dari hasil kegiatan utamanya, maka perlu diketahui *trend* penjualan yang telah dilakukan berdasarkan laporan keuangan yang ada. Berdasarkan hasil laporan laba rugi perusahaan dapat diketahui bahwa penjualan pada tahun 2000 sebesar Rp 1.793.542.861,- , pada tahun 2001 sebesar Rp 2.495.445.591,- atau mengalami kenaikan sebesar 5,93%. Pada tahun 2002 penjualan yang dihasilkan unit pertokoan KPRI Universitas Jember sebesar Rp 3.402.191.898,- atau mengalami

peningkatan sebesar 7,69 % dibandingkan dengan tahun 2001. Sedangkan untuk tahun 2003 hasil penjualan yang dilakukan unit pertokoan KPRI Universitas Jember sebesar Rp 4.094.853.456,- atau mengalami peningkatan sebesar 5,88% dibandingkan dengan penjualan tahun 2002. Dari data-data tersebut maka terlihat bahwa hasil penjualan yang dilakukan unit pertokoan KPRI Universitas Jember walaupun selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya tetapi prosentase kenaikannya mengalami fluktuasi naik turun.

Dari hasil penjualan yang dilakukan setiap tahunnya yang selalu mengalami peningkatan, juga menyebabkan peningkatan laba yang diperoleh unit pertokoan KPRI Universitas Jember. Hal ini dapat dilihat dari laporan rugi laba perusahaan selama empat tahun terakhir. Pada tahun 2000 laba yang diperoleh oleh unit pertokoan KPRI Universitas Jember sebesar Rp 84.382.063,-, dan tahun 2001 sebesar Rp 187.564.925,- atau mengalami peningkatan sebesar 14,32%. Pada tahun 2002 laba yang dihasilkan unit pertokoan KPRI Universitas Jember sebesar Rp 189.111.123,- atau mengalami peningkatan 0,22% dari tahun 2001. Pada tahun 2003 laba yang diperoleh unit pertokoan KPRI Universitas Jember sebesar Rp 259.320.061,- atau mengalami peningkatan sebesar 9,75% dari tahun 2002. Dari prosentase kenaikan laba perusahaan terlihat mengalami fluktuasi naik turun yang begitu besar, hal ini disebabkan oleh biaya operasional yang dikeluarkan unit pertokoan KPRI Universitas Jember antara lain dari kebijakan pemerintah menaikkan tarif dasar listrik, telepon dan BBM pada tahun 2002.

Selain laba unit pertokoan KPRI Universitas Jember yang semakin naik, walaupun prosentase kenaikannya berfluktuasi, rasio rasio *likuiditas* perusahaan juga mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 1, dimana pada tahun 2000 rasio *likuiditas* perusahaan sebesar 2,57 dan tahun 2001 sebesar 3,16 atau mengalami peningkatan sebesar 6,36%. Pada tahun 2002 *likuiditas* unit pertokoan Universitas Jember sebesar 3,55 atau mengalami kenaikan 4,20% dari tahun 2001. Sedangkan untuk tahun 2003 *likuiditas* unit pertokoan KPRI Universitas Jember sebesar 4,13 atau mengalami kenaikan sebesar 6,25% dari tahun 2002. Rasio *likuiditas* perusahaan walaupun mengalami peningkatan tiap tahunnya, tetapi prosentase

kenaikannya selalu mengalami fluktuasi yang disebabkan hutang perusahaan yang terus naik setiap tahunnya yang digunakan untuk pengembangan usaha.

Untuk rasio *solvabilitas* unit pertokoan KPRI Universitas Jember pada tahun 2000 sebesar 265%, tahun 2001 sebesar 384% atau mengalami peningkatan sebesar 119%. Pada tahun 2002 rasio *solvabilitas* unit pertokoan KPRI Universitas Jember sebesar 242% atau mengalami penurunan sebesar 142% dibanding tahun 2001, sedangkan pada tahun 2003 rasio *solvabilitas* sebesar 318% atau mengalami peningkatan 75,92% dari tahun 2002. Dari hasil *solvabilitas* tersebut terlihat bahwa kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajibannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi bagus walaupun prosentase peningkatannya mengalami fluktuasi naik turun yang disebabkan peningkatan secara dratis hutang perusahaan pada tahun 2002. dari hasil perhitungan juga dapat dikatakan bahwa perusahaan selain *likuid* juga *solvable*.

Untuk mengetahui bagian dari modal sendiri yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan hutang berdasarkan hasil perhitungan rasio *leverage* diketahui bahwa pada tahun 2000 sebesar 69%, tahun 2001 sebesar 59% atau mengalami penurunan sebesar 10%. Pada tahun 2002 sebesar 70% atau mengalami peningkatan sebesar 11% dibanding tahun 2001. Pada tahun 2003 sebesar 45% atau mengalami penurunan sebesar 25% dibanding tahun 2002. Dengan semakin menurunnya prosentase *leverage* berarti modal yang dijamin untuk keseluruhan hutang semakin kecil sehingga perusahaan bisa dikatakan mempunyai rasio *leverage* yang bagus.

Pada perhitungan rasio keuntungan diketahui pada tahun 2000 sebesar 201% dan tahun 2001 sebesar 189,% atau mengalami penurunan sebesar 12%. Untuk tahun 2002 sebesar 191% atau mengalami peningkatan 2%. Sedangkan tahun 2003 sebesar 192% atau mengalami peningkatan 1% dari tahun 2002. Berdasarkan perhitungan rasio keuntungan dapat diketahui bahwa laba bruto per rupiah penjualan selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya walaupun pada tahun 2001 sempat mengalami penurunan yang disebabkan kebijakan pemerintah menaikkan tariff dasar listrik telepon, dan BBM yang berakibat naiknya biaya operasional perusahaan

Sedangkan untuk pengembangan usaha, pihak manajemen unit pertokoan KPRI Universitas Jember dapat meminjam dana dari bank dan pihak ketiga. Dalam

pencarian dana unit pertokoan KPRI Universitas Jember akan mudah didapatkan terbukti dengan jumlah pinjaman yang diberikan oleh bank dan pihak ketiga yang terus mengalami kenaikan tiap tahunnya seperti terlihat pada laporan keuangan neraca komparatif tahun 2000 sampai dengan tahun 2003. pada tahun 2000 jumlah pinjaman keseluruhan sebesar Rp 23.576.716,- dan tahun 2001 sebesar Rp 185.786.168,- atau mengalami kenaikan 11,78%. Pada tahun 2002 hutang keseluruhan sebesar Rp 719.597.377,- atau mengalami kenaikan 38,76% dibandingkan tahun 2001. dan tahun 2003 total hutang sebesar Rp 448.081.212,- atau mengalami penurunan sebesar 19,73% dibandingkan tahun 2002. berdasarkan data tersebut berarti bahwa unit pertokoan KPRI Universitas Jember sudah dipercaya oleh pihak ketiga.

b. Aspek pemasaran

Dalam menjalankan kegiatan usahanya agar mencapai tujuan perusahaan secara umum, yaitu memperoleh laba, maka perlu didukung oleh pemasaran yang baik. Pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember pemasaran yang dilakukan berupa penjualan barang dagangan, penetapan harga yang lebih rendah dari pesaing, dan pelayanan kepada konsumen.

Selama empat tahun terakhir volume penjualan bersih pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember selalu mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Hal ini dapat dilihat pada hasil perhitungan volume penjualan tiap tahunnya pada aspek finansial, walaupun prosentase kenaikan volume penjualan mengalami penurunan. Pada tahun 2003 prosentase kenaikan penjualan bersih menurun yang disebabkan semakin banyaknya pesaing yang muncul dengan usaha yang sama dan mempunyai modal besar, seperti Indomaret.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan para anggota dan masyarakat yang menjadi konsumen unit pertokoan KPRI Universitas Jember, maka barang-barang yang dijualpun bervariasi. Selain menyediakan barang-barang kebutuhan konsumsi, unit pertokoan KPRI Universitas Jember juga menyediakan tekstil dan barang elektronik. Harga yang ditetapkanpun lebih rendah dari toko disekitar unit pertokoan KPRI Universitas Jember. Harga yang ditetapkan pihak manajemen KPRI Universitas Jember untuk barang konsumsi hanya ditambahkan 1% hingga 5% dari harga pokok produsen. Untuk barang elektronik penetapan harga ditambahkan maksimal 5% dari



harga produsen. Sedangkan untuk tekstil ditetapkan harga ditambah 10% hingga 30% dari harga produsen.

Selain penetapan harga yang lebih rendah dengan toko-toko disekitarnya, untuk meningkatkan penjualan unit pertokoan KPRI universitas Jember selalu meningkatkan pelayanan kepada para konsumennya, yang dalam hal ini adalah anggota KPRI Universitas Jember. Salah satu pelayanan adalah dengan memberikan kemudahan pembelian kredit kepada anggota dengan bunga rendah. Sistem pembayaran untuk kredit ini dengan cara potong gaji.

c. Aspek Sumber Daya Manusia/Personalia

Kebanyakan karyawan pada KP-RI Universitas Jember berpendidikan SLTA dan Diploma. Karyawan direkrut dari berbagai tempat sesuai dengan prosedur yang ada. Pemberian gaji diberikan setiap bulannya sesuai dengan posisi dan jabatannya selain gaji pokok juga diberikan tunjangan hari raya. Hubungan personal pada unit pertokoan KP-RI Universitas Jember dapat terjalin dengan baik karena adanya pengertian masing-masing pihak baik manajemen maupun administrasinya. Hal ini dapat dilihat dari keakraban yang nampak setiap harinya selain tidak adanya karyawan yang mengundurkan diri atau keluar itu berarti loyalitas karyawan terhadap perusahaan cukup tinggi (*Labour Turn Over Rendah*) walaupun ada pihak ketiga yang berusaha mengganggu keharmonisan kegiatan usaha pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember.

Untuk meningkatkan keahlian karyawan, pihak manajemen secara rutin mengadakan pembinaan tentang pendidikan perkoperasian dan pelayanan prima kepada konsumen. Selain itu pihak manajemen juga sering mengirim staff untuk mengikuti pelatihan yang diadakan dewan koperasi.

Untuk menumbuhkan semangat kerja bagi para karyawan, pihak manajemen memberikan bonus khusus kepada karyawan berdasarkan jasa yang diberikan kepada KPRI Universitas Jember. Hal ini ternyata efektif dilakukan, terbukti dengan tingkat produktivitas karyawan yang setiap tahunnya mengalami peningkatan. Tingkat produktivitas karyawan pada KP-RI Universitas Jember mengalami fluktuasi hal ini dapat dilihat pada lampiran 2. Pada tahun 2000 tingkat produktivitas karyawan sebesar Rp112.086.960,06 / orang / tahun dari total penghasilan. Pada tahun 2001

sebesar Rp 115.882.755,69 / orang / tahun dari total penghasilan. Pada tahun 2002 sebesar Rp 125.930.179,56 / orang / tahun dari total penghasilan. Sedangkan pada tahun 2003 tingkat produktivitas karyawan sebesar Rp 163.714.922,24 / orang / tahun dari total penghasilan. Sedangkan sistem penggajian diberikan secara bulanan dan sesuai dengan tingkat UMR yang berlaku di Jember, yaitu sebesar Rp 415.000,-. Selain itu status karyawan adalah karyawan kontrak, hal ini sesuai dengan UU Perkoperasian yaitu UU No. 25 tahun 92 pasal 33 tentang pegawai koperasi harus kontrak.

d. Aspek Operasional

Kegiatan operasional yang dilakukan karyawan KP-RI Universitas Jember dalam menjalankan tugasnya melayani konsumen yang terdiri dari anggota dan masyarakat pada umumnya cukup baik serta dilakukan secara profesional. Hal ini dapat dilihat dari tidak ada keluhan serius yang di tujukan para pengunjung pada unit pertokoan KP-RI Universitas Jember, hal tersebut dipengaruhi rata-rata tingkat pendidikan dan pengetahuan yang dimiliki tentang perkoperasian karyawan KP-RI Universitas Jember sehingga mampu menjalankan tugasnya agar tidak saling tumpang tindih karena semua sudah paham akan bidang mereka dan tujuan bidang tersebut. Para karyawan berasal dari berbagai tempat.

Untuk sarana dan prasarana yang dimiliki oleh unit pertokoan KPRI Universitas Jember hingga saat ini masih kurang, misalnya dalam penyimpanan barang persediaan unit pertokoan masih kurang memadai yang disebabkan oleh belum dimilikinya gudang yang memadai untuk penyimpanan barang dagangan dalam jumlah banyak. Dengan belum dimilikinya gudang yang memadai ini menyebabkan persediaan yang dimiliki unit pertokoan KPRI Universitas Jember tidak tersedia. Sedangkan untuk penyediaan barang persediaan pihak manajemen unit pertokoan KPRI Universitas Jember kurang mampu menekan pemasok sehingga barang dagangan sering terlambat datang. Selain itu tempat parkir bagi pengunjung unit pertokoan KPRI Universitas Jember yang tidak memadai menyebabkan rasa kurang nyaman saat berbelanja yang pada akhirnya akan membuat konsumen malas untuk mengunjungi unit pertokoan KPRI Universitas Jember.

Berdasarkan uraian dari berbagai aspek faktor *internal* perusahaan maka yang menjadi kekuatan dan kelemahan KP-RI Universitas Jember adalah sebagai berikut :

1. Faktor yang menjadi kekuatan KP-RI Universitas Jember
  - a. Lokasi KPRI Universitas Jember strategis dalam menjalankan kegiatan usaha
  - b. SDM yang mempunyai tingkat pendidikan yang memadai dan mempunyai keahlian di bidang perkoperasian, sehingga pelayanan yang diberikan bagus
  - c. Permodalan yang sangat memadai untuk pengembangan usaha
  - d. Harga barang-barang di KPRI Universitas Jember lebih murah dibandingkan dengan harga toko lain
  - e. KPRI Universitas Jember mempunyai nama yang sudah dikenal oleh masyarakat
2. Faktor yang menjadi kelemahan KP-RI Universitas Jember
  - a. Setiap kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen guna pengembangan usaha harus disetujui rapat anggota. Hal ini yang menyebabkan pihak manajemen lambat dalam mengambil keputusan
  - b. KPRI Universitas Jember belum mempunyai gudang yang memadai untuk penyimpanan barang dalam jumlah banyak
  - c. Pihak manajemen kurang mampu memberikan tekanan kepada pemasok sehingga sering terlambat dalam mengirimkan barang untuk KPRI Universitas Jember
  - d. Promosi yang dilakukan oleh pihak Unit Usaha Pertokoan KP-RI Universitas Jember sangat kurang
  - e. Kurangnya tempat parkir kendaraan bagi konsumen sehingga mengurangi rasa nyaman dan aman saat berbelanja.

## 2. Faktor Eksternal

### a. Analisis lingkungan makro

Memasuki tahun 2001 banyak hal yang harus diantisipasi oleh semua badan usaha. Hal-hal yang menyangkut kebijakan pemerintah akan berpengaruh langsung pada kegiatan operasional KP-RI Universitas Jember. Kebijaksanaan tersebut antara lain tarif listrik, telepon, dan BBM. Seperti pada beberapa waktu yang lalu terjadi kenaikan tiga hal tersebut secara bersamaan yang langsung mendapat reaksi tidak langsung terhadap masyarakat. Belum lama dari kejadian tersebut ada kebijakan

baru yang turun dari pemerintah guna memperbaiki keadaan, seperti dibatalkannya kenaikan BBM untuk bahan bakar solar. Keadaan ekonomi yang tidak menentu akibat kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah inilah yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang nantinya akan berpengaruh pada kegiatan operasional perusahaan. Rencana penyesuaian terhadap biaya operasional harus dilakukan segera sejak awal oleh badan usaha yang bergerak di bidang perolehan laba. Untuk mengantisipasi hal tersebut maka langkah-langkah yang diambil adalah efisiensi biaya. Dampak dari kebijakan-kebijakan tadi sangat dirasakan oleh perusahaan atau badan-badan usaha masyarakat. Hal ini juga akan mempengaruhi tingkat produk domestik regional bruto, walaupun untuk wilayah kabupaten Jember dari sektor perdagangan memberikan sumbangan terbesar kedua setelah sektor pertanian serta selalu mengalami peningkatan dari tiap tahunnya. Berdasarkan data yang masuk ke Badan Pusat Statistik (BPS) Jember pada tahun 2002 Produk Domestik Regional Bruto sektor perdagangan sebesar Rp.842.769,55 atau sebesar 16,40%, pada tahun 2001 sebesar Rp.980.483,03 atau sebesar 18,76%, dan pada tahun 2002 sebesar Rp. 1.180.587,41 atau sebesar 19,73%. Dengan semakin naiknya PDRB disektor perdagangan setiap tahunnya, menunjukkan bahwa peluang usaha perdagangan tiap tahunnya semakin baik yang berarti pula bahwa persaingan untuk sektor ini juga akan mengalami peningkatan yang disebabkan karena adanya kesempatan yang semakin besar.

Selain hal diatas, tingkat UMR yang semakin naik menyebabkan semakin mahalnya biaya tenaga kerja juga merupakan kendala bagi pihak manajemen. Tetapi dilain pihak unit usaha yang dijalankan unit pertokoan KPRI Universitas Jember mendapat dukungan sepenuhnya dari pemerintah. Dukungan dari pemerintah ini tertuang dalam penjelasan UU Koperasi Nomor 25 Tahun 1992 dimana pemerintah berkewajiban melindungi dan mendorong perkembangan KPRI dengan tidak ikut campur dalam rumah tangga koperasi. Dukungan pemerintah kepada KPRI antara lain Dinas Koperasi selalu melakukan pemeriksaan berkaitan dengan kelembagaan, keuangan, tingkat kesehatan koperasi. Dinas Koperasi selama ini selalu peduli dengan kesulitan-kesulitan KPRI-UNEJ terutama perlindungan kelembagaan KPRI-UNEJ.

b. Analisis Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri yang perlu dibahas berupa aspek pesaing dan pangsa pasar. Aspek pesaing perlu dibahas sebab mempunyai tujuan agar dapat menjelaskan secara detail pengaruh faktor-faktor *eksternal* seperti peluang dan ancaman terhadap situasi bisnis yang sedang terjadi selain itu juga mengetahui keinginan konsumen dan selera konsumen tersebut. Analisa pesaing adalah memahami apa yang ada di benak perusahaan lain dengan memetakan ide-ide tersembunyi untuk ide yang akan datang.

Dalam hal ini pesaing dari unit pertokoan KP-RI Universitas Jember selain toko-toko yang jenis usahanya sama dengan unit pertokoan KPRI Universitas Jember yang terus bertambah, misalnya Imanda dan toko-toko lain disekitar unit pertokoan KPRI Universitas Jember, juga adanya toko-toko besar yang mampu menjual barang dengan harga yang sama, seperti Matahari, Alfa, dan toko swalayan Indomaret karena toko tersebut sejajar dengan unit usaha pertokoan KPRI Universitas Jember. Produk yang di jualpun relatif sama karena menjual barang-barang kebutuhan sehari-hari. Toko swalayan Indomaret menjual barang-barang yang lebih beraneka ragam barang-barang yang tidak terdapat di unit pertokoan KP-RI Universitas Jember. Toko Indomaret mempunyai kelebihan dalam hal promosi dan pengelolaan toko yang lebih profesional, tetapi letak toko Indomaret kurang strategis sehingga ada peluang tersendiri bagi KP-RI Universitas Jember untuk hal bersaing.

Selain dengan terus meningkatnya persaingan, unit pertokoan KPRI Universitas Jember juga dihadapkan dengan adanya piutang macet para anggota yang terlihat dari laporan keuangan unit pertokoan KPRI Universitas Jember dimana jumlah piutang anggota setiap tahunnya semakin meningkat, yaitu sebesar Rp 1.955.747.905,- pada tahun 2000, Rp 3.846.682.580,- tahun 2001, Rp 3.646.220.682,- tahun 2002, dan Rp 3.900.930.147,- tahun 2003. Disamping adanya pihak ketiga yang berusaha mengganggu keharmonisan unit pertokoan KPRI Universitas Jember dalam melaksanakan kegiatannya yang dalam penelitian ini tidak dibahas secara mendalam karena merupakan permasalahan *intern* perusahaan.

Hingga saat ini pangsa pasar untuk wilayah sekitar unit pertokoan KPRI Universitas Jember semakin meningkat dengan semakin berkembangnya Universitas Jember, walaupun tingkat persaingan juga semakin tinggi, tetapi masih mungkin untuk diperebutkan. Dengan demikian berarti masih memungkinkan bagi unit pertokoan KPRI Universitas Jember untuk mengembangkan usaha atau membuka Unit Pelayanan Koperasi (TPK) lain<sup>2</sup> di wilayah Jember. Guna pengembangan usaha ini, modal yang diperlukan unit pertokoan akan mudah diperoleh dengan menghimpun simpanan wajib dan simpanan pokok anggota. Selain modal yang mudah diperoleh dengan menghimpun simpanan wajib dan simpanan pokok anggota, unit pertokoan KPRI Universitas Jember dapat meminjam modal dari bank ataupun dari pihak ketiga.

Berdasarkan uraian aspek faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi KP-RI Universitas Jember adalah sebagai berikut :

1. Faktor peluang bagi KP-RI Universitas Jember
  - a. Bila diperlukan, modal usaha akan mudah diperoleh apabila akan dilakukan pengembangan dan perluasan usaha
  - b. Untuk pengembangan usaha unit pertokoan KPRI Universitas Jember dapat meminjam modal dari pihak ketiga
  - c. Adanya dukungan pemerintah terhadap kegiatan usaha yang dilakukan KPRI Universitas Jember
  - d. KPRI Universitas Jember dapat membuka cabang unit usaha pertokoan atau Tempat Pelayanan Koperasi (TPK) lain di wilayah Jember
  - e. KPRI Universitas Jember dapat memberikan harga yang lebih murah kepada konsumen dari pada pesaing
2. Faktor ancaman bagi KP-RI Universitas Jember :
  - a. Jenis usaha yang dilakukan oleh unit usaha pertokoan KPRI Universitas Jember akan banyak memunculkan pesaing untuk membuka usaha yang sama
  - b. Perubahan tingkat UMR menyebabkan semakin mahalnya biaya tenaga kerja yang dikeluarkan
  - c. Keadaan ekonomi yang tidak menentu mempersulit KPRI Universitas Jember melakukan pengembangan usaha

- d. Adanya toko-toko besar yang mampu menjual barang dengan harga yang sama dengan unit pertokoan KPRI Universitas Jember
- e. Adanya piutang macet pada penjualan kredit kepada anggota
- f. Munculnya pesaing dengan modal besar membuka usaha yang sama dengan unit pertokoan KP-RI Universitas Jember
- g. Adanya pihak ketiga yang mengganggu keharmonisan dalam melaksanakan kegiatan pada unit pertokoan KP-RI Universitas jember

Faktor-faktor strategis perusahaan yang di dapat kemudian di formulasikan dalam bentuk tabel EFAS (*Eksternal Strategis Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Strategis Factor Summary*) yang mana sebelum memformulasikan IFAS dan EFAS terlebih dahulu dilakukan pembobotan terhadap faktor strategis perusahaan. Pemberian nilai bobot eksternal dan internal didasarkan pada perhitungan kategori penilaian terhadap setiap faktor strategis perusahaan seperti terlihat pada tabel 7 dan 8. Dalam tabel 9 dan 10 diberikan pembobotan dan rating. Fungsi dari pembobotan dan rating adalah untuk mengetahui faktor strategis perusahaan dan dapat memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang, sedangkan dampak negatif dapat menjadi kelemahan dan ancaman.

Berikut disajikan tabel pemberian nilai dan bobot serta pemberian pembobotan dan rating.

**Tabel 7** : Pentuan Nilai Bobot Untuk IFAS (*Internal Strategi Factor Analysis Summary*)

Variabel	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
<b>KEKUATAN</b>							
1. Lokasi KPRI Universitas Jember strategis dalam menjalankan kegiatan usaha					X	5	0,125
2. KPRI Universitas Jember di dukung oleh SDM yang mempunyai tingkat pendidikan - yang memadai dan mempunyai keahlian di bidang perkoperasian				X		4	0,100
3. Permodalan KPRI Universitas Jember Sangat Memadai untuk pengembangan usaha					X	5	0,125
4. Harga barang-barang di KPRI Universitas Jember lebih murah dibandingkan dengan harga toko lain			X			3	0,075
5. KPRI Universitas Jember mempunyai nama yang sudah dikenal oleh masyarakat					X	5	0,125
<b>KELEMAHAN</b>							
1. Setiap kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen guna pengembangan usaha harus disetujui rapat anggota				X		4	0,100
2. KPRI Universitas Jember belum mempunyai gudang yang memadai untuk penyimpanan barang dalam jumlah banyak				X		4	0,100
3. Pihak manajemen kurang mampu tekanan pemasok sehingga sering terlambat dalam mengirimkan barang untuk KPRI Universitas Jember			X			3	0,075
4. Promosi yang dilakukan oleh pihak Unit Usaha Pertokoan KP-RI Universitas Jember sangat kurang			X			3	0,075
5. Kurangnya tempat parkir kendaraan bagi konsumen sehingga mengurangi rasa nyaman dan aman saat berbelanja				X		4	0,100
						40	1,00

Sumber : Data primer diolah



**Tabel 8** : Penentuan Nilai Bobot Untuk Nilai EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

	1	2	3	4	5	Penilaian	Bobot
<b>PELUANG</b>							
1. Bila diperlukan, modal usaha akan mudah diperoleh apabila akan dilakukan pengembangan dan perluasan usaha					X	5	0,122
2. Untuk pengembangan usaha KPRI Universitas Jember dapat meminjam modal dari pihak ketiga				X		4	0,098
3. Adanya dukungan pemerintah terhadap kegiatan usaha yang dilakukan KPRI Universitas Jember			X			3	0,073
4. KPRI Universitas Jember dapat membuka cabang unit usaha pertokoan atau Tempat Pelayanan Koperasi (TPK) lain di wilayah Jember					X	5	0,122
5. KPRI Universitas Jember dapat memberikan harga yang lebih murah kepada konsumen dari pada pesaing					X	5	0,122
<b>ANCAMAN</b>							
1. Jenis usaha yang dilakukan oleh unit usaha pertokoan KPRI Universitas Jember akan banyak memunculkan pesaing untuk membuka usaha yang sama			X			3	0,073
2. Perubahan tingkat UMR menyebabkan semakin mahalnya biaya tenaga kerja yang dikeluarkan		X				2	0,049
3. Keadaan ekonomi yang tidak menentu mempersulit KPRI Universitas Jember melakukan pengembangan usaha		X				2	0,049
4. Adanya toko-toko besar yang mampu menjual barang dengan harga sama dengan unit usaha pertokoan KPRI Universitas Jember		X				2	0,049
5. Adanya piutang macet pada penjualan kredit kepada anggota				X		4	0,098
6. Munculnya pesaing dengan modal besar membuka usaha yang sama dengan unit pertokoan KP-RI Universitas Jember			X			3	0,073
7. Adanya pihak ketiga yang mengganggu keharmonisan dalam melaksanakan kegiatan pada unit pertokoan KP-RI Universitas jember			X			3	0,073
						41	1,00

Sumber : Data primer diolah

**Keterangan tabel 7 dan 8 :**

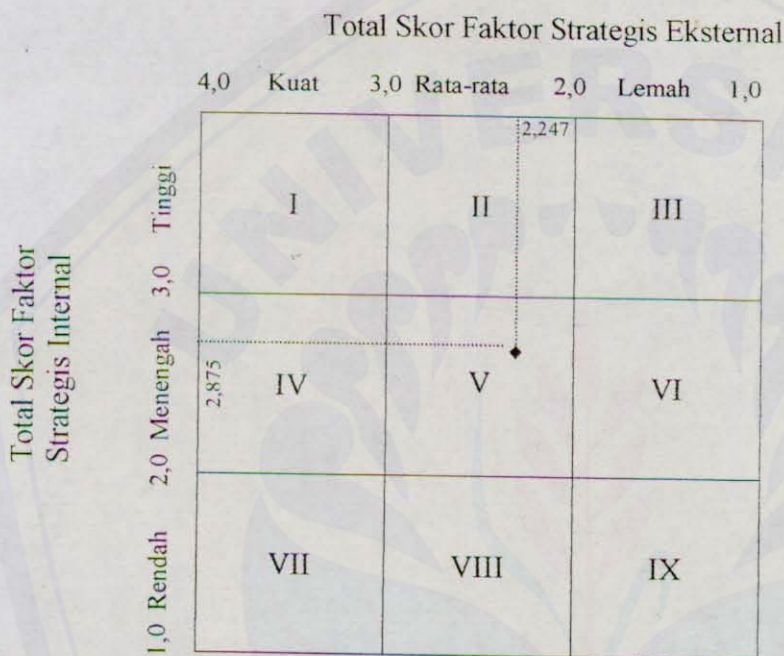
Bobot = penilaian tiap item variabel dibagi total bobot

**Tabel 10 : HASIL EFAS (Eksternal Strategi Factor Analysis Summary)**

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL (1)	BOBOT (2)	RANTING (3)	BOBOT x RANTING (2) x (3)
<b>PELUANG</b>			
1. Bila diperlukan, modal usaha akan mudah diperoleh apabila akan dilakukan pengembangan dan perluasan usaha	0,122	2	0,244
2. Untuk pengembangan usaha KPRI Universitas Jember dapat meminjam modal dari pihak ketiga	0,098	3	0,294
3. Adanya dukungan pemerintah terhadap kegiatan usaha yang dilakukan KPRI Universitas Jember	0,073	1	0,073
4. KPRI Universitas Jember dapat membuka cabang unit usaha pertokoan atau Tempat Pelayanan Koperasi (TPK) lain di wilayah Jember	0,122	4	0,488
5. KPRI Universitas Jember dapat memberikan harga yang lebih murah kepada konsumen dari pada pesaing	0,122	3	0,366
<b>ANCAMAN</b>			
1. Jenis usaha yang dilakukan oleh unit usaha pertokoan KPRI Universitas Jember akan banyak memunculkan pesaing untuk membuka usaha yang sama	0,073	1	0,073
2. Perubahan tingkat UMR menyebabkan semakin mahal biaya tenaga kerja yang dikeluarkan	0,049	3	0,147
3. Keadaan ekonomi yang tidak menentu mempersulit KPRI Universitas Jember melakukan pengembangan usaha	0,049	3	0,147
4. Adanya toko-toko besar yang mampu menjual barang dengan harga sama dengan unit usaha pertokoan KPRI Universitas Jember	0,049	2	0,098
5. Adanya piutang macet pada penjualan kredit kepada anggota	0,098	1	0,098
6. Munculnya pesaing dengan modal besar membuka usaha yang sama dengan unit pertokoan KPRI Universitas Jember	0,073	2	0,146
7. Adanya pihak ketiga yang mengganggu keharmonisan dalam melaksanakan kegiatan pada unit pertokoan KPRI Universitas jember	0,073	1	0,073
<b>TOTAL</b>	1,00		2,247

4.2.2 Menentukan Strategi Keseluruhan (Global)

Berdasarkan klasifikasi IFAS pada tabel 9 dan EFAS pada tabel 10 diketahui bahwa skor total untuk faktor-faktor strategis eksternal 2,247, sedangkan skor total untuk faktor-faktor strategis internal 2,875. Untuk mengetahui gambaran strategis perusahaan berdasarkan formulasi IFAS dan EFAS pada tabel 9 dan 10 selanjutnya diperhitungkan dengan matrik Internal Eksternal (IE Matrik) pada gambar 6.



Gambar 6 : Hasil IE Matriks

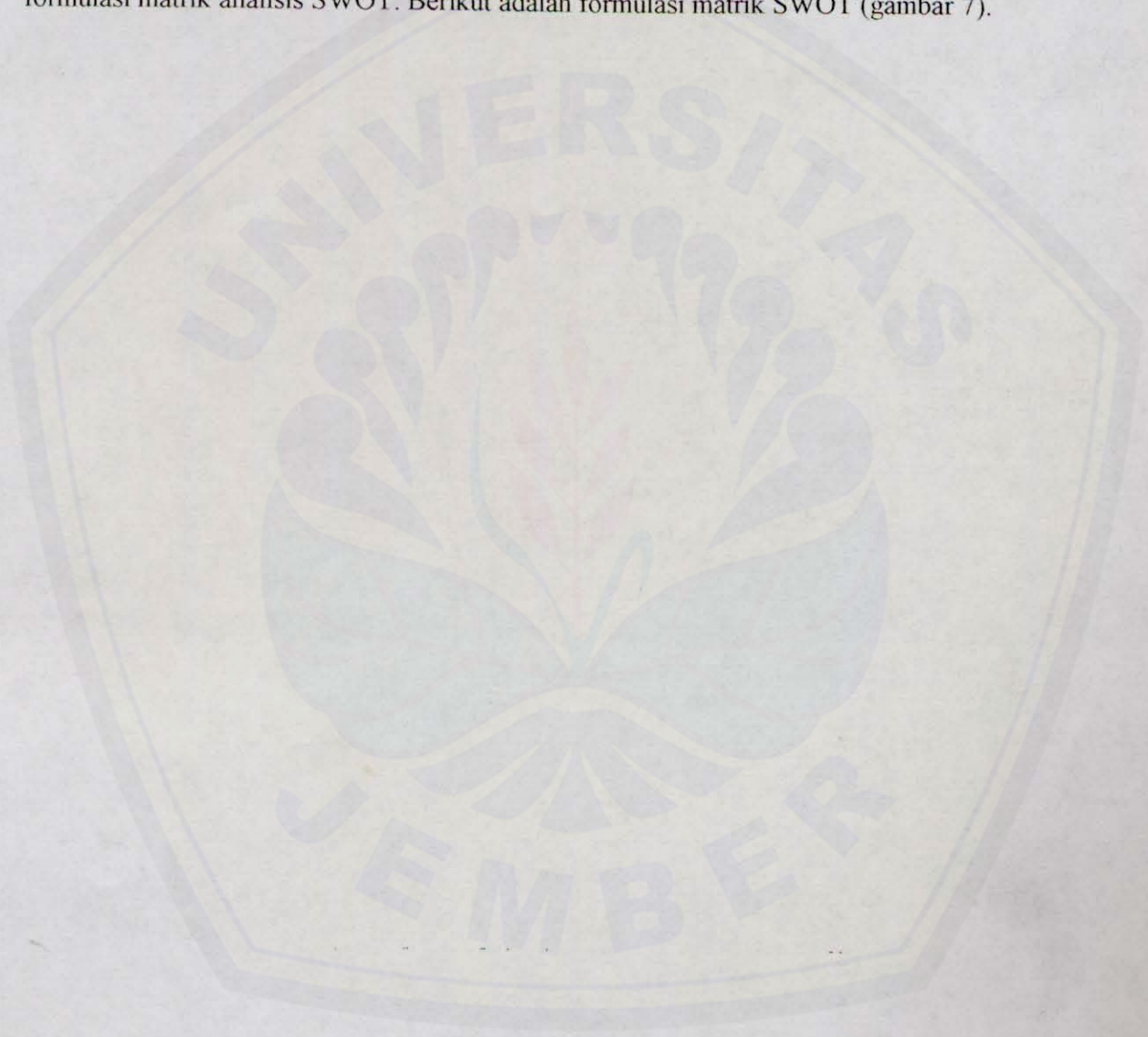
Berdasarkan formulasi IE Matrik (gambar 1), didapatkan posisi gambaran bintang strategi KP-RI universitas Jember yaitu pada kuadran V (lima) yang bertanda bintang (2,247 ; 2,875). Dalam kuadran 5 ini, berarti KP-RI Universitas Jember seharusnya menerapkan Strategi stabilitas (*status quo*). Penerapan strategi stabilitas, memberikan arti bahwa :

1. Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa, sektor pasar dan sektor fungsional yang serupa sebagai yang ditetapkan dalam batasan bisnisnya, atau dalam sektor yang sangat serupa.
2. Keputusan strategis utamanya difokuskan pada perbaikan pelaksanaan fungsinya (Jauch R, Gluewck, 1998:216). KP-RI Universitas Jember dalam menerapkan

strateginya difokuskan pada penambahan atau perbaikan terhadap pelaksanaan fungsi masing-masing kegiatan dalam unit usaha pertokoan KP-RI Universitas Jember.

#### 4.2.3 Menentukan alternatif Strategi Pemasaran pada Perusahaan

Berdasarkan variable eksternal dan internal pada EFAS dan IFAS tabel 7 dan 8, selanjutnya dicari alternatif strategi pemasaran pada KP-RI Universitas Jember melalui formulasi matrik analisis SWOT. Berikut adalah formulasi matrik SWOT (gambar 7).



<p>Variable Kekuatan dan Kelemahan</p> <p>Variable Peluang dan Acaman</p>	<p><b>Kekuatan / Strength</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi KPRI Universitas Jember strategis</li> <li>2. SDM KPRI Universitas Jember mempunyai tingkat pendidikan yang memadai dan mempunyai keahlian di bidang perkoperasian</li> <li>3. Permodalan KPRI Universitas Jember sangat memadai untuk pengembangan usaha</li> <li>4. Harga barang-barang di KPRI Universitas Jember lebih murah</li> <li>5. KPRI Universitas Jember mempunyai nama yang sudah dikenal oleh masyarakat</li> </ol>	<p><b>Kelemahan / Weakness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setiap kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen guna pengembangan usaha harus disetujui rapat anggota</li> <li>2. KPRI Universitas Jember belum mempunyai gudang</li> <li>3. Pihak manajemen kurang mampu tekanan pemasok</li> <li>4. Promosi Unit Usaha Pertokoan KP-RI Universitas Jember sangat kurang</li> <li>5. Kurangnya tempat parkir kendaraan bagi konsumen</li> </ol>
<p><b>Peluang / Opportunity</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal usaha mudah diperoleh</li> <li>2. KPRI Universitas Jember dapat meminjam modal dari pihak ketiga</li> <li>3. Adanya dukungan pemerintah terhadap kegiatan usaha</li> <li>4. KPRI Universitas Jember dapat membuka cabang unit usaha pertokoan atau Tempat Pelayanan Koperasi (TPK) lain di wilayah Jember</li> <li>5. KPRI Universitas Jember memberikan harga yang lebih murah kepada konsumen</li> </ol>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan jenis usaha unit pertokoan (S 1;3 – O 1;2;3)</li> <li>2. Meningkatkan kualitas barang dengan mempertahankan harga yang telah ada (S 4;5 – O 4;5)</li> </ol>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penambahan modal perluasan tempat untuk penyimpanan barang dan fasilitas pendukung (W 2;5 – O 1;2)</li> <li>2. Pengalokasian dana untuk kegiatan promosi unit pertokoan (W 4 – O 1;2)</li> <li>3. Memanfaatkan dukungan pemerintah untuk menekan pemasok (W 3 – O 3)</li> </ol>
<p><b>Ancaman / Threats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak memunculnya pesaing untuk membuka usaha yang sama</li> <li>2. Perubahan tingkat UMR menyebabkan</li> <li>3. Keadaan ekonomi yang tidak menentu</li> <li>4. Adanya toko-toko besar yang mampu menjual barang dengan harga sama</li> <li>5. Adanya piutang macet pada penjualan kredit kepada anggota</li> <li>6. Munculnya pesaing dengan modal besar membuka usaha yang sama dengan unit pertokoan KP-RI Universitas Jember</li> <li>7. Adanya pihak ketiga yang mengganggu keharmonisan kegiatan usaha KP-RI Universitas jember</li> </ol>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan harga yang telah ada saat ini (S 4;5 – T 1;6)</li> <li>2. Memaksimalkan kinerja karyawan untuk memajukan unit pertokoan (S 2 – T 2;7)</li> <li>3. Memberikan potongan harga pada saat-saat tertentu (S 3 – T 3;4;5)</li> </ol>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembatasan pemberian piutang untuk anggota (W 1 – T 5)</li> <li>2. Meningkatkan pelayanan kepada konsumen (W 4 – T 6)</li> <li>3. Peningkatan promosi (W 4 – T 4)</li> <li>4. Menumbuhkan rasa saling terbuka dan percaya antara sesama karyawan dan manajmen koperasi (W 1 – T 2;7)</li> <li>5. Pemberian wewenang kepada pihak manajemen untuk pengembangan unit usaha pertokoan (W 1 – T 4;6)</li> </ol>

Gambar 7 : Hasil Matrik SWOT

Berdasarkan hasil formulasi matrik SWOT, maka didapatkan alternatif strategi pemasaran yang dapat diterapkan pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember dalam pemanfaatan kekuatan dan peluang, serta untuk mengatasi kelemahan dan ancaman. Alternatif strategi yang ditulis oleh peneliti bersama-sama pihak manajemen perusahaan meliputi:

## 1. Strategi S-O

- a. Pengembangan jenis usaha unit pertokoan KPRI Universitas Jember.
- b. Meningkatkan kualitas barang dengan mempertahankan harga yang telah ada.

## 2. Strategi S-T

- a. Mempertahankan harga yang telah ada saat ini.
- b. Memaksimalkan kinerja karyawan untuk memajukan unit pertokoan KPRI Universitas Jember.
- c. Memberikan potongan harga pada saat-saat tertentu kepada konsumen, misalnya potongan khusus dengan jumlah belanja tertentu sehingga akan dapat memajukan usaha.

## 3. Strategi W-O

- a. Penambahan tempat untuk menyimpan barang dan fasilitas pendukung pada unit pertokoan KPRI Universitas Jember.
- b. Pengalokasian dana untuk kegiatan promosi unit pertokoan KPRI Universitas Jember.
- c. Memanfaatkan dukungan pemerintah untuk menekan pemasok.

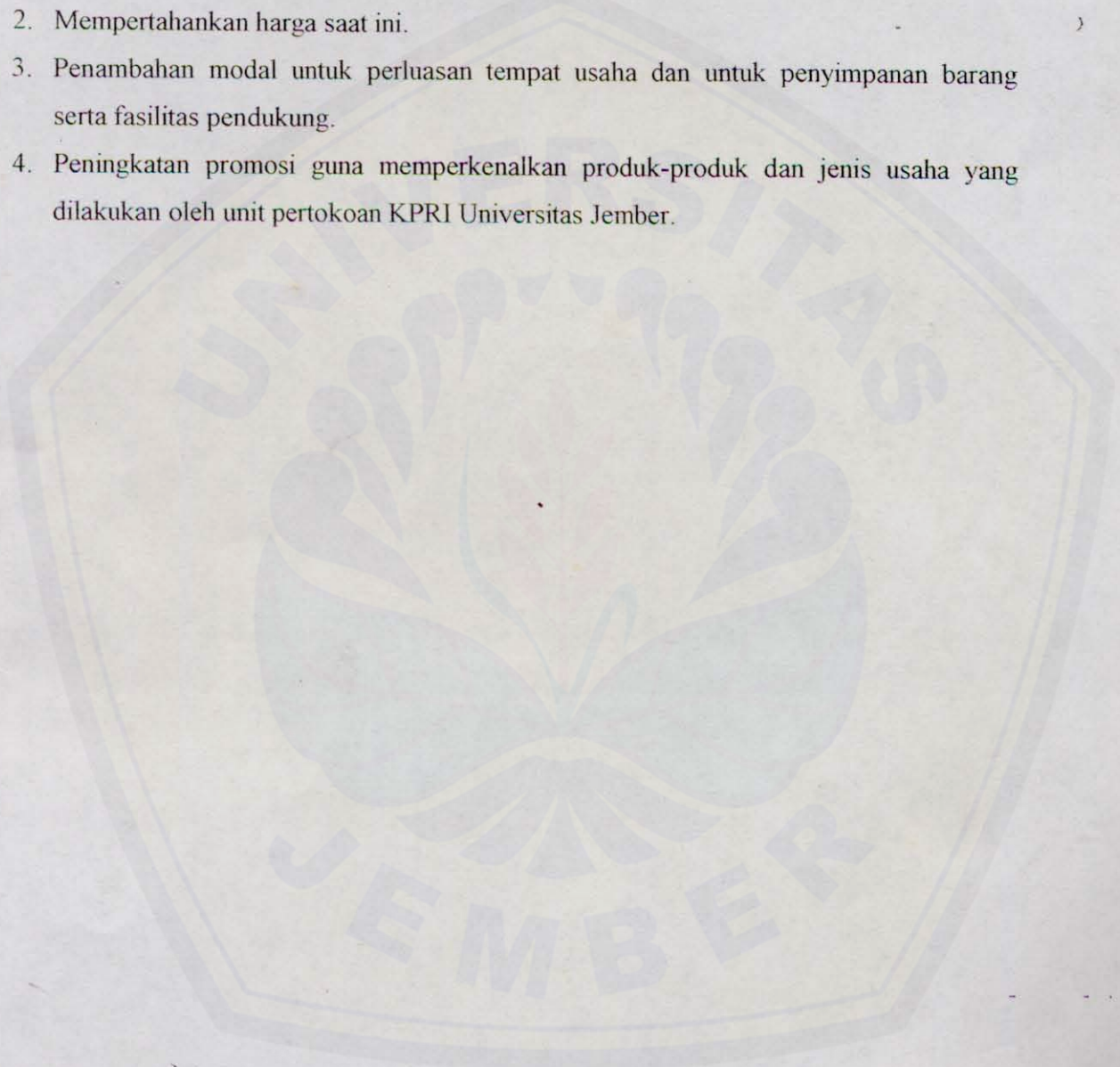
## 4. Strategi W-T

- a. Pembatasan pemberian piutang untuk anggota.
- b. Meningkatkan pelayanan kepada konsumen.
- c. Peningkatan promosi.
- d. Menumbuhkan rasa saling terbuka dan percaya antara sesama karyawan dan manajemen koperasi.
- f. Pemberian wewenang kepada pihak manajemen untuk pengembangan unit usaha pertokoan KPRI Universitas Jember.

#### 4.2.4 Menentukan Pilihan Strategi Pemasaran

Berdasarkan alternatif strategi pemasaran yang didapat dari matrik SWOT, maka pilihan strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh manajemen unit pertokoan KPRI Universitas Jember adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kualitas barang dengan mempertahankan harga yang telah ada.
2. Mempertahankan harga saat ini.
3. Penambahan modal untuk perluasan tempat usaha dan untuk penyimpanan barang serta fasilitas pendukung.
4. Peningkatan promosi guna memperkenalkan produk-produk dan jenis usaha yang dilakukan oleh unit pertokoan KPRI Universitas Jember.



## DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, Susilowati. 2002. *Penentuan Styrategi Pemasaran Pada Perusahaan Roti Candy Bangkalan Madura*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember : Jember
- Jauch, Lawrence. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. edisi ketiga. Cetakan ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Kotler, Philip. 1995. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 8. Jilid I. Jakarta: Salemba Empat;
- Lincolin. Soeratno. 1999. *Metodelogi Untuk Ekonomi Dan Bisnis*, Edisi Revisi, Cetakan ketiga, Yogyakarta : UPP AMP YKPN :
- Muhammad. Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik konsep dan kasus*. Edisi revisi. Cetakan ketiga. Yogyakarta : UPP AMP YKPN:
- Mohammad. Naim. 2000. *Penentuan Strategi Pemasaran Pada Perusahaan Air Mineral Alamo Di Probolinggo*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember : Jember
- Rangkuti. Freddy. 2001. *Analisis SWOT : Tekhnik Membedah Kasus Bisnis*. Cstakan ketujuh. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Supriyono. 1990. *Manajemen Strategi Dan Kebijakan Bisnis*. Edisi I. Cetakan keempat. Yogyakarta : BPFE Anggota IKAPI.
- Sri Wahyudi. Agustinus. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategi*. Cetakan pertama, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Suharsini. Arikunto. 1993. *Manajemen Penelitian*. Cetakan kedua. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Umar. Husein. 1999. *Metodelogi Penelitian untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cetakan Kedua, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada :
- Winardi. 1989. *Strategi Pemasaran (marketing Strategy)*, Cetakan pertama, Bandung: Mandar Maju.



$$3. \text{ Rasio Solvabilitas} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Hutang Lancar} + \text{Hutang Jangka Panjang}}$$

$$\begin{aligned} \text{a. Tahun 2000} &= \frac{\text{Rp } 2.274.891.101}{\text{Rp } 883.838.114 + 23.576.716} \\ &= 2,65 \text{ atau } 265\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. Tahun 2001} &= \frac{\text{Rp } 4.336.918.938}{\text{Rp } 1.313.576.289 + \text{Rp } 185.786.168} \\ &= 3,84 \text{ atau } 384\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{c. Tahun 2002} &= \frac{\text{Rp } 5.095.422.974}{\text{Rp } 1.381.899.075 + \text{Rp } 719.597.377} \\ &= 2,42 \text{ atau } 242\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{d. Tahun 2003} &= \frac{\text{Rp } 5.540.059.657}{\text{Rp } 1.291.988.489 + \text{Rp } 448.081.212} \\ &= 3,18 \text{ atau } 318\% \end{aligned}$$

$$4. \text{ Rasio Leverage} = \frac{\text{Hutang Lancar} + \text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Jumlah Modal Sendiri}}$$

$$\begin{aligned} \text{a. Tahun 2000} &= \frac{\text{Rp } 833.838.114 + \text{Rp } 23.576.716}{\text{Rp } 1.236.060.959} \\ &= 0,69 \text{ atau } 69\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. Tahun 2001} &= \frac{\text{Rp } 1.313.576.289 + \text{Rp } 185.786.158}{\text{Rp } 2.557.556.481} \\ &= 0,59 \text{ atau } 59\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{c. Tahun 2002} &= \frac{\text{Rp } 1.381.899.075 + \text{Rp } 719.597.377}{\text{Rp } 2.993.926.522} \\ &= 0,70 \text{ atau } 70\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{d. Tahun 2003} &= \frac{\text{Rp } 1.291.988.489 + \text{Rp } 448.081.212}{\text{Rp } 3.799.989.657} \\ &= 0,46 \text{ atau } 46\% \end{aligned}$$

$$5. \text{ Rasio Keuntungan} = \frac{\text{Penjualan Netto} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Netto}}$$

$$\begin{aligned} \text{a. Tahun 2000} &= \frac{\text{Rp } 1.793.439.361 - \text{Rp } 1.64.055.017}{\text{Rp } 1.793.439.361} \\ &= 2,01 \text{ atau } 201\% \end{aligned}$$

$$\text{b. Tahun 2001} = \frac{\text{Rp } 2.494.124.091 - \text{Rp } 2.220.792.921}{\text{Rp } 2.494.124.091}$$

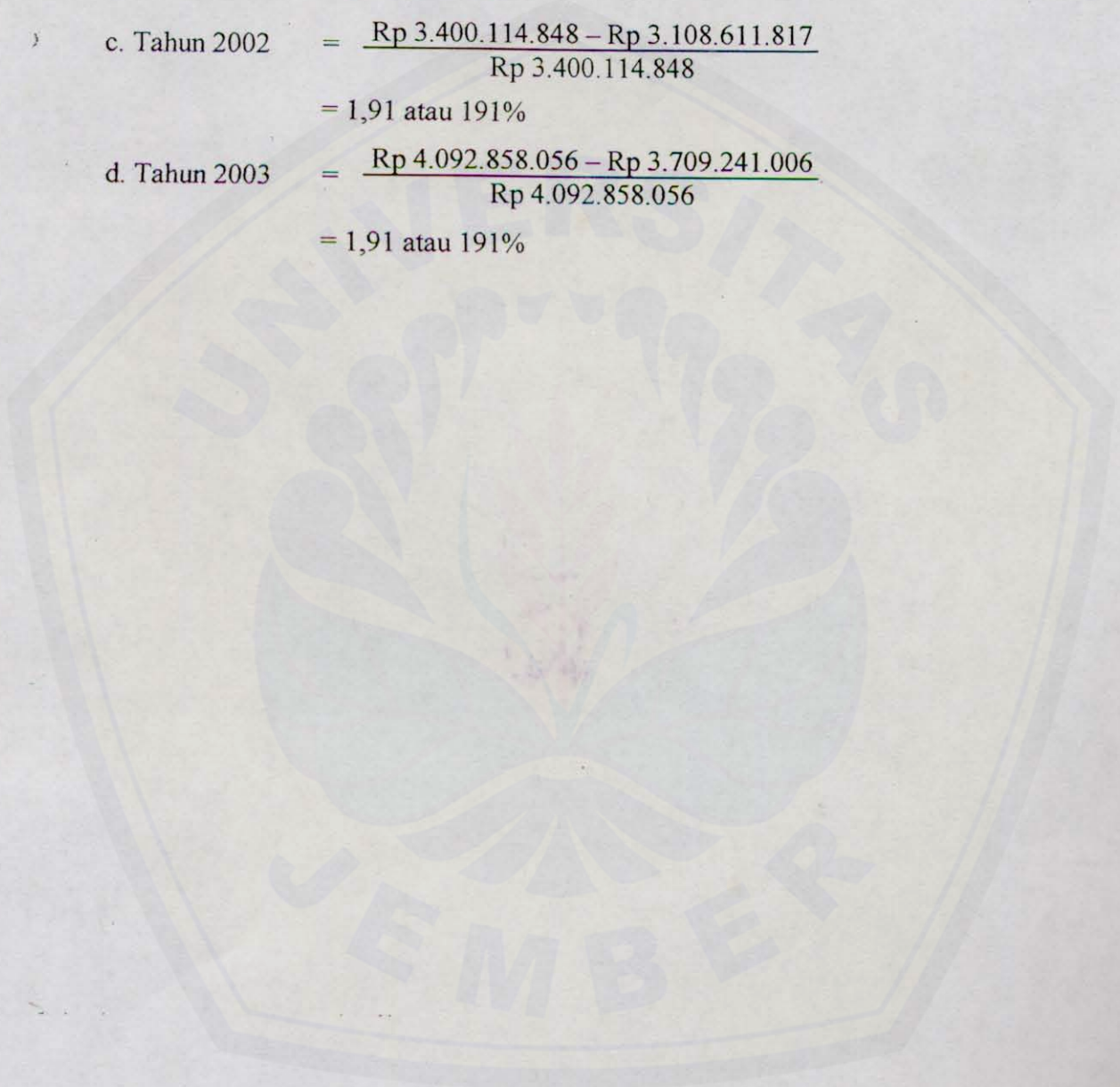
$$= 1,89 \text{ atau } 189\%$$

$$\text{c. Tahun 2002} = \frac{\text{Rp } 3.400.114.848 - \text{Rp } 3.108.611.817}{\text{Rp } 3.400.114.848}$$

$$= 1,91 \text{ atau } 191\%$$

$$\text{d. Tahun 2003} = \frac{\text{Rp } 4.092.858.056 - \text{Rp } 3.709.241.006}{\text{Rp } 4.092.858.056}$$

$$= 1,91 \text{ atau } 191\%$$



Tingkat Produktivitas Karyawan unit pertokoan KPRI Universitas Jember Tahun 2000 Sampai Dengan Tahun 2003 berdasarkan data tabel 5 dan tabel 6 dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Karyawan}}$$

$$1. 2000 = \frac{\text{Rp } 1.793.439.361}{16}$$

$$= \text{Rp } 112.086.960,06$$

$$2. 2001 = \frac{\text{Rp } 2.494.124.091}{16}$$

$$= \text{Rp } 115.882.755,69$$

$$3. 2002 = \frac{\text{Rp } 3.400.114.848}{27}$$

$$= \text{Rp } 125.930.179,56$$

$$4. 2003 = \frac{\text{Rp } 4.092.858.056}{25}$$

$$= \text{Rp } 163.714.322,24$$



Rasio keuangan unit pertokoan KPRI Universitas Jember tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 berdasarkan tabel 5 dan tabel 6 dapat dihitung sebagai berikut:

$$1. \text{ Rasio likuiditas} = \frac{\text{Total AL}}{\text{Total HL}}$$

$$a. \text{ Tahun 2000} = \frac{\text{Rp } 2.142.582.842}{\text{Rp } 833.838.114}$$

$$= 2,57 \text{ atau } 257 \%$$

$$b. \text{ Tahun 2001} = \frac{\text{Rp } 4.155.357.281}{\text{Rp } 1.313.576.289}$$

$$= 3,16 \text{ atau } 316\%$$

$$c. \text{ Tahun 2002} = \frac{\text{Rp } 5.907.505.655}{\text{Rp } 2.175.869.000}$$

$$= 3,55 \text{ atau } 355\%$$

$$d. \text{ Tahun 2003} = \frac{\text{Rp } 6.335.017.444}{\text{Rp } 2.260.106.945}$$

$$= 4,13 \text{ atau } 413\%$$

## 2. Rasio Aktivitas

$$\text{Fixed Asset Turnover} = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Harta Tetap}}$$

$$a. \text{ Fixed Asset Turnover 2000} = \frac{\text{Rp } 1.793.439.361}{\text{Rp } 131.924.504}$$

$$= 13,59 \text{ kali}$$

$$b. \text{ Fixed Asset Turnover 2001} = \frac{\text{Rp } 2.494.124.091}{\text{Rp } 181.245.727}$$

$$= 13,76 \text{ kali}$$

$$c. \text{ Fixed Asset Turnover 2002} = \frac{\text{Rp } 3.400.114.848}{\text{Rp } 188.727.319}$$

$$= 18,02 \text{ kali}$$

$$d. \text{ Fixed Asset Turnover 2003} = \frac{\text{Rp } 4.092.858.056}{\text{Rp } 204.988.213}$$

$$= 19,97 \text{ kali}$$