

ANALISIS STRATEGI PORTOFOLIO PRODUK KOPERASI SIMPAN PINJAM (STUDI PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM KARYA MANDIRI JEROWARU)

Sejarah¹
Sulhaini²
H. Rusdan³

Abstract

Research objectives are (1) to know in a position quadrant which each of product portfolio cooperatives ksp work mandiri, (2) to see how development strategy business unit corresponding to applied by cooperatives work mandiri. The kind of research used is research case study is descriptive. The majority of informants interviewed in spoke to as many as 5, namely Ahmad Zulyadaen, as manager cooperatives, Ahmat Rifai analyst credit, Muhamad Nuh as analyst credit, Sahrul Anam, as a survey and L. Jufri Ihsan as a board of trustees. Instrument data analysis with matrik market growth of boston consulting group (BCG). This method used to measure the magnitude of a business firm and controlling plans that is created in order assess estimates the profit produced. Based on the calculation on using the matrix bcg, so can be concluded that (1) Based on third bcg ksp matrix position of independent jerowaru in 2014-2015 be on the cash cow or dairy cows showing that the position of independent ksp jerowaru are on the market relative high the compete in industry slow growth. (2) are in cash cow quadrant indicates a reminder that the future of independent ksp jerowaru must try to innovation new products to make the market unsaturated, and existence company stay awake. Ksp the work of independent jerowaru should use a strategy of defense fort (fortress defense) consisting of two a cluster of the act of retracting, namely increase customer satisfaction and loyalty pelanggan and action simplify to the buy back service by consumers / customers.

Keywords: strategy, a matrix BCG

1. PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu bagian yang terpenting dari dari tiga pelaku ekonomi di Indonesia, yaitu BUMN, BUMS dan Koperasi, sebagaimana yang dikatakan bahwa Koperasi merupakan soko guru perekonomian bangsa. Namun demikian sejak terjadinya krisis moneyter tahun 1997, Indonesia juga mengalami hal yang sama, dampak dari krisis tersebut sangat dirasakan oleh para pelaku ekonomi di seluruh Indonesia. Untuk mengatasi krisis ekonomi tersebut pemerintah melakukan reformasi di bidang ekonomi, salah satu kebijakan reformasi dibidang ekonomi adalah pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, karena koperasi mempunyai peranan yang sangat strategis dalam pembangunan perekonomian bangsa. Hal ini sesuai dengan tujuan dari koperasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil berlandaskan Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945 (Sumarsono 2004;

¹Mahasiswa Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram.

²Dosen Pembimbing Utama, Dosen Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram.

³Dosen Pembimbing Pendamping, Dosen Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram.

Hal 7.). Ini merupakan sebuah kesempatan sekaligus menjadi suatu tantangan tersendiri bagi koperasi.

Sejalan dengan kebijakan pemerintah maka pertumbuhan koperasi mulai mengalami perkembangan terutama terjadi peningkatan jumlah koperasi. Banyak kelompok masyarakat yang berusaha menangkap peluang yang ada dengan membentuk koperasi baru. Dari data yang diperoleh pada Dinas Koperasi Kabupaten Lombok Timur menunjukkan peningkatan yang cukup baik yaitu:

Table 1: Pertumbuhan Koperasi Kabupten Lombok Timur tahun 2013- 2015

No	Tahun	Jumlah	Keterangan
1	2013	447	-
2	2014	460	+ 13
3	2015	474	+ 14

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Lombok Timur tahun 2015

Dengan demikian terjadi pertumbuhan jumlah koperasi baru selama tiga tahun sebesar 3,04 persen. Akan tetapi pertumbuhan jumlah koperasi yang pesat tersebut tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, banyak koperasi yang tidak mampu bertahan lama dan tidak mampu mengembangkan usahanya, bahkan tidak sedikit diantaranya yang terpaksa ditutup, ini terjadi karena koperasi tidak mampu bersaing dan mengembangkan usahanya sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan anggotanya. Hal ini dapat kita lihat dari data koperasi yang tidak aktif di Kabupaten Lombok Timur sebagai berikut:

Tabel 2: Jumlah Koperasi tidak aktif tahun 2013-2015

No	Tahun	Jumlah	Keterangan
1	2013	96	
2	2014	86	- 10
3	2015	83	- 3

Sumber :Dinas Koperasi Dan UKM Kabupaten Lombok Timur tahun 2015

Faktor utama yang menyebabkan koperasi tidak mampu berkembang dengan baik yaitu masalah internal dan masalah eksternal koperasi itu sendiri. (Al Idrus 2013). Masalah internal koperasi antara lain Kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang terampil (profesional) untuk mengelola Koperasi, Keterbatasan sumber daya kapital swadaya dan masih rendahnya kesadaran berkoperasi dari anggota. Adapun masalah eksternal yang dihadapi antara lain Persepsi pentingnya dalam proses pembangunan nasional belum sama, perhatian lembaga keuangan masih sangat rendah, Iklim usaha yang kurang kondusif bagi kegiatan koperasi, aturan-aturan yang ada untuk koperasi kaku dan mengekang, mempersulit ruang gerak koperasi (Al Idrus 2013).

Untuk mengatasi masalah tersebut, koperasi harus dikelola dengan baik dan benar. Dalam pengelolaan koperasi tersebut tentunya memiliki suatu strategi tertentu guna mewujudkan apa yang telah menjadi tujuan berdirinya koperasi. Dalam menentukan suatu strategi, koperasi harus mempertimbangkan secara cermat hal-hal sebagai berikut ini, Kekuatan-kekuatan internal koperasi, Kelemahan-kelemahan internal koperasi, Kesempatan atau peluang bisnis yang tersedia untuk dimanfaatkan guna mencapai tujuan koperasi,

Hambatan atau kendala bisnis yang diperkirakan mengganggu pencapaian tujuan koperasi (Al Idrus 2013:159)

Setelah dilakukan analisis baik factor internal dan eksternal dari koperasi itu, barulah ditentukan strategi yang sebaiknya disusun untuk melaksanakan misi dalam mencapai tujuan koperasi. Adapun jenis strategi yang dapat dipilih oleh koperasi dalam garis besarnya dibedakan antara strategi pada tingkat korporasi dan strategi pada tingkat unit usaha.

Koperasi Karya Mandiri Jerowaru, tidak terlepas juga dengan masalah Internal dan eksternalnya. Koperasi Karya Mandiri, merupakan sebuah Koperasi Simpan Pinjam yang berdiri sejak tahun 2001, yang mampu bertahan dan berkembang dengan sangat baik dan mampu bersaing dengan UKM atau Koperasi yang ada. Bahkan menjadi salah satu Koperasi contoh di NTB. Koperasi Karya Mandiri dikelola dengan sangat baik dengan menerapkan beberapa strategi sehingga mampu bersaing dan berkembang dengan pesat. dengan aset koperasi mencapai lebih dai Rp. 11.Miyar,- jumlah anggota 2.197 org.dengan jumlah SHU yang dibagikan kepada anggota pada tahun 2015 mencapai: Rp. 206.295.814,-

Didalam menjalankan usahanya, manajemen koperasi Karya Mandiri selalu melakukan inovasi-inovasi sehingga dapat bersaing dengan koperasi lain. Dikelola oleh Sumberdaya Manusia (SDM) yang dimiliki keterampilan yang cukup baik dan sudah menerapkan Sistem Informasi dan Teknologi Komputerisasi yang cukup memadai. Manajemen Koperasi juga sudah menerapkan strategi pemasaran yang cukup baik.

Walaupun demikian Koperasi Karya Mandiri juga tidak terlepas dari masalah dan hambatan didalam menjalankan usahanya, baik yang berasal dari dalam (Internal) maupun yang berasal dari luar (Eksternal) koperasi itu sendiri. Diantara masalah yang dihadapi oleh kopersai karya mandiri adalah : Modal usaha koperasi masih terbatas, Masih tingginya angka kridit macet, rendahnya kesadaran anggota untuk membayar iuran, makin ketatnya persaingan dari usaha sejenis (UKBM) yang lain, munculnya pesaing baru seperti BUMDES dan PNPM Mandiri Pedesaan, dimana keduanya merupakan Program Pemerintah yang dijalankan oleh Lembaga Keuangan non Bank yang ada di pedesaan. Keberadaan keduanya merupakan pesaing baru bagi Koperasi, karena mereka juga melakukan kegiatan yang sama dengan Koperasi simpan pinjam.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka koperasi harus melakukan strategi tersendiri agar tidak ditinggalkan oleh anggotanya. Didalam menyusun strategi yang akan diambil koperasi, terlebih dahulu harus dibuat suatu kajian yang mendalam atau diadakan sebuah penelitian yang baik terutama dalam bidang *Porto folio* bisnisnya. Hal ini sangat perlu dilakukan agar keputusan yang diambil sesuai dengan masalah dan situasi yang ada.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan anggota koperasi yang semakin berkembang dan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka koperasi Karya Mandiri menerbitkan produk baru Kredit unggulan yaitu : *Kredit Agribisnis*, yang memegang peranan penting dalam perkembangan Koperasi Karya Mandiri.

Sebagai upaya untuk menambah modal, koperasi menghimpun dana dari simpanan anggota dan Simpanan sukarela serta Tabungan Anggota dan calon Anggota dan masyarakat. Salah satu bentuk tabungan yang di kembangkan oleh Koperasi Karya mandiri adalah *Tabungan Berjangka Koperasi* yang jumlahnya mencapai lebih dari 1 miliar rupiah.

Sedangkan dalam bidang usaha, untuk melayani kebutuhan anggota, koperasi karya mandiri memberikan kredit kepada Anggotanya dengan berbagai jenis kredit yang tersedia sesuai dengan kebutuhan Anggota,

Sebagai Koperasi Simpan Pinjam, bidang usaha yang dilaksanakan oleh Koperasi Karya Mandiri adalah Usaha simpan pinjam yang terdiri dari beberapa Produk Pinjaman (Kredit) antara lain; (1) Kredit Bulanan, (2) Kredit Agribisnis, (3) Kredit Elektronik, (4) Kredit Sepeda Motor.

Salah satu bentuk kredit yang ditawarkan kepada anggota adalah kredit *Agrobisnis* yang diperuntukkan kepada para petani dan pengusaha hasil pertanian, total kredit Agribisnis yang disalurkan mencapai lebih dari 1 milyar rupiah setiap tahunnya.

Namun demikian apakah strategi yang diterapkan oleh Koperasi Karya Mandiri ini, sudah sesuai atau tidak maka perlu adanya analisis Produk Portofolio dari masing-masing unit bisnis yang ada, pada kwadran mana posisi masing-masing unit bisnis tersebut berada, sehingga strategi yang diterapkan sesuai dengan masalah yang ada, analisis ini akan menggunakan *Matrik Boston Consling Group (BCG)*.

Berangkat dari dinamika dan permasalahan di atas maka penulis melakukan penelitian dengan judul "Analisis Strategi Portofolio Produk Koperasi Simpan Pinjam (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam Karya Mandiri Jerowaru)

2. LANDASAN TEORI.

2.1. Koperasi

Berdasarkan (Undang Undang No.25 tahun 1992 tentang perkoperasian), pasal 1 yang berbunyi "Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarkan atas asas kekeluargaan".

Sedangkan menurut Undang-Undang RI No 17 tahun 2015 Tentang Koperasi, pasal 1, Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, social, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi.

Menurut International Labour Organization (ILO), melalui rekomendasinya No.127, Koperasi didefinisikan sebagai suatu perkumpulan orang yang bergabung secara sukarela untuk mewujudkan tujuan bersama, melalui pembentukan suatu organisasi yang diawasi secara demokratis dengan memberikan kontribusi yang sama sebanyak jumlah yang diperlukan, turut serta menanggung resiko yang layak untuk memperoleh kemanfaatan dari kegiatan usaha, dimana para anggota berperan secara aktif. (Koesnadi 2003)

Jenis-jenis Koperasi seperti yang diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2015 tentang Perkoperasian pasal 83 meliputi, a) Koperasi Konsumen, b) Koperasi Produsen, c) Koperasi jasa dan d) Koperasi Simpan pinjam. Khusus mengenai koperasi Simpan Pinjam sebagaimana yang tercantum pada pasal 84 ayat 4 menyatakan bahwa, Koperasi Simpan Pinjam menjalankan usaha simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha yang melayani anggota. mengenai kegiatan dari Koperasi simpan Pinjam selanjutnya diatur dalam pasal 89 meliputi; a) menghimpun dana dari Anggota, b) memberikan pinjaman kepada Anggota dan c) mendapatkan dana pada Koperasi Simpan Pinjam sekundernya.

2.2. Portofolio

Portofolio merupakan kombinasi atau gabungan atau sekumpulan aset, baik berupa *aset riil* maupun *aset financial* yang dimiliki oleh investor. Hakikat pembentukan portofolio

adalah untuk mengurangi risiko dengan jalan diversifikasi, yaitu mengalokasikan sejumlah dana pada berbagai alternatif investasi yang berkorelasi negatif (Halim,2005:54).

Investor dapat menentukan kombinasi efek-efek untuk membentuk portofolio, baik yang efisien maupun yang tidak efisien. Suatu portofolio dapat dikatakan efisien apabila memenuhi dua kriteria yaitu: (Halim,2005:54)

- a. Memberikan ER terbesar dengan risiko yang sama.
- b. Memberikan risiko terkecil dengan ER yang sama.

Semua portofolio yang terletak pada *efficient frontier* merupakan portofolio yang efisien sehingga tidak dapat dikatakan portofolio mana yang optimal. Sedangkan untuk membentuk portofolio yang optimal kita harus menawarkan *return* yang diharapkan dan risiko yang sesuai dengan prevensinya (Halim, 2002:59).

2.3. Strategi

Manajemen Strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997)

Menurut David (2002), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Sebagai suatu proses, pelaksanaan manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu :

- 1.) Tahapan perumusan strategi ;
- 2) Tahap implementasi strategi ;
- 3) Tahap evaluasi strategi.

Untuk merumuskan strategi, diperlukan aktivitas-aktivitas yang meliputi :

- 1) Pengembangan misi perusahaan ;
- 2) Mengenal peluang dan ancaman eksternal perusahaan ;
- 3) Menetapkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan ;
- 4) Menetapkan objektif jangka panjang ;
- 5) Menghasilkan strategi alternatif dan
- 6) Menetapkan strategi pokok yang perlu diimplementasikan (David, 2002).

2.4. Analisis Lingkungan Bisnis Koperasi

Analisis lingkungan diperlukan dalam rangka menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan, yaitu meliputi faktor-faktor yang berada di luar (eksternal) maupun di dalam (internal) koperasi yang dapat mempengaruhi kemajuan koperasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum lingkungan bisnis koperasi meliputi dua bagian besar yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

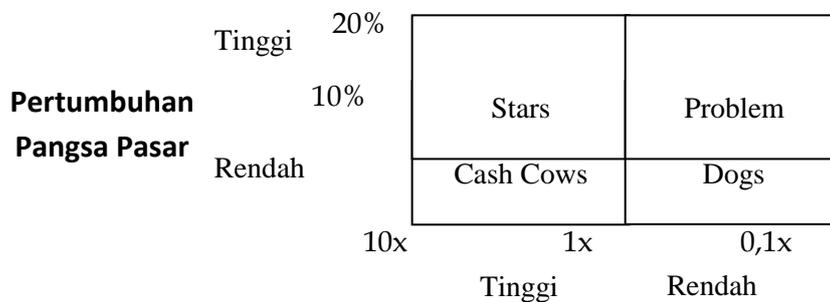
- 1) Matriks Pertumbuhan Bagian Pasar (BCG)

Selanjutnya untuk analisis strategi *portofolio* Koperasi Karya Mandiri, akan menggunakan Matriks Pertumbuhan Bagian Pasar / Boston Consulting Group (BCG), Matriks ini mempergunakan tiga konsep dalam mengevaluasi adonan produk, yaitu tingkat pertumbuhan pasar, daur hidup produk dan bagian pasar. Alasan utama mengapa digunakan tiga konsep ini karena ketiga konsep itu berkaitan dengan kemampuan untuk menghasilkan laba. Tingkat pertumbuhan pasar menggambarkan posisi produk itu dalam

daur hidup produk. Sedangkan bagian pasar mencerminkan kekuatan bersaing dari perusahaan.

Menurut matriks BCG, produk dari suatu perusahaan ditempatkan dalam empat kuadran dalam suatu matriks. Pada sumbu vertikal matriks itu ditempatkan tingkat pertumbuhan pasar nisbi, dan sumbu mendatar ditempatkan pada bagian pasar nisbi. Setiap kuadran menunjukkan posisi produksi itu dalam portepel produk matriks. Selanjutnya dibedakan empat kategori produk sesuai dengan posisi dalam matriks yang disebut Stars, Cash Cows, Problem children dan dogs. Kategori produk-produk itu dapat dilukiskan dalam matriks sebagai berikut :

Gambar 2.1. Matriks Pertumbuhan BCG



Sumber : (Aaker, 2005:127)

a) Stars.

Produk dengan bagian pasar dan pertumbuhan pasar yang tinggi dan selalu memperoleh laba. Produk ini perlu diberikan prioritas tinggi untuk pembelanjaan, penempatan produk, distribusi, harga dan komunikasi marketing. Karena dibutuhkan jumlah uang kas yang besar untuk membelanjai pertumbuhan pasar, maka seringkali arus kasnya negatif. Jika produk ini menduduki pemimpin pasar, maka produk ini menjadi penghasil uang kas yang besar sewaktu pertumbuhan berhenti dan kebutuhan reinvestasi berkurang. Akhirnya stars ini akan menjadi cash cows yang mempunyai volume, stabilitas yang tinggi dan menghasilkan uang kas yang dapat dipergunakan untuk tujuan-tujuan lain.

b) Cash Cows.

Produk dengan bagian pasar yang tinggi tetapi mengalami pertumbuhan pasar yang rendah. Produk ini menguntungkan dan menghasilkan uang kas yang lebih besar daripada yang dibutuhkan untuk memproduksi dan memasarkannya. Cash cows harus berusaha mempertahankan bagian pasar dan produk tidak perlu diperluas. Karena suatu perluasan berarti investasi tambahan sehingga menurunkan arus kas yang positif.

c) Problem Children (?)

Produk dengan bagian pasar yang rendah namun menikmati pertumbuhan pasar yang tinggi. Nasib produk ini belum jelas, karena itu disebut problem children (masalah anak-anak). Senantiasa diperlukan banyak uang kas daripada yang dihasilkannya. Tanpa injeksi uang kas, produk itu akan mundur dan akan berhenti sama sekali pemasarannya. Perusahaan mungkin mengadakan investasi untuk produk dalam kuadran ini, jika dari perkiraan penjualan terbuka kemungkinan untuk menjadi stars. Jika prospek penjualan tidak ada, maka sebaiknya produk itu dilepaskan karena problem children akan menjadi dogs sehingga harus dicoret dari daftar produk suatu perusahaan.

d) Dogs.

Produk dengan bagian pasar yang rendah dengan pertumbuhan pasar yang rendah pula. Mungkin produk itu dalam perkiraan rugi/laba menunjukkan laba, namun laba perlu diinvestasi kembali untuk mempertahankan bagian pasar sehingga tidak tersisa uang kas apapun. Jadi produk ini tidak bermanfaat sama sekali untuk diteruskan dan lebih patut untuk dilikuidasi. Hanya suatu perusahaan yang memiliki portepel produk yang seimbang dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan kesempatan-kesempatan pertumbuhan pasar. Singkatnya portepel yang seimbang harus : (1) Stars dengan bagian pasar dan pertumbuhan tinggi sehingga masa depan perusahaan terjamin, (2) Cash Cows yang menyediakan dana untuk pertumbuhan dikemudian hari, dan (3) Problem Children yang diubah menjadi stars dan menambah dana.

Dalam menggunakan analisis harus diingat bahwa patokan utama dari evaluasi keseimbangan produk adalah arus kas intern. Pertimbangan utama mengapa menggunakan patokan arus kas adalah, bahwa lebih tepat memanfaatkan uang kas yang dihasilkan dari perusahaan secara intern daripada penambahan modal saham untuk membelanjai produk baru atau yang sudah ada.

Atas dasar analisis, maka dapat dipaparkan dua skenario, yakni skenario sukses dan skenario gagal. Skenario sukses berarti bahwa dana cash cows harus mengalir (1) ke stars untuk memantapkan posisi produk yang bersangkutan sehingga dapat menjadi cash cows dan (2) ke problem children sehingga dapat menjadi stars.

Skenario gagal dapat pula terjadi jika dana dari cash cows mengalir ke (1) stars menjadi problem children, dan (2) problem children menjadi dogs.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif adalah : "Suatu penelitian yang meneliti sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, dimana tujuan penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki" (Nazir, 1999:63).

Jadi secara umum metode deskriptif dapat diartikan sebagai metode penelitian untuk memperoleh gambaran mengenai situasi atau kejadian sehingga metode ini bermaksud untuk mengadakan akumulasi data, memberikan deskriptif atau gambaran terhadap suatu fenomena-fenomena yang terjadi, serta membuat prediksi untuk mendapatkan suatu kesimpulan dari suatu masalah yang akan dipecahkan.

Penelitian ini menggunakan desain single kasus, dimana penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan dalam hal ini adalah Koperasi Simpan Pinjam Karya Mandiri Jerowaru, adapun koperasi dan UKBM yang lain hanya sebagai pembanding saja.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan pada Manajer dan Pengurus koperasi Karya Mandiri. Pemilihan Informan atau responden dilakukan dengan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa responden adalah pihak-pihak yang terkait dengan penelitian dan dipandang mampu untuk memberikan informasi yang akurat. Jumlah informan yang di wawancarai sebanyak 5 orang yaitu Ahmad Zulyadaen, selaku manajer koperasi, Ahmat Rifai sebagai analis kredit, Muhamad Nuh selaku analis kredit, Sahrul Anam, sebagai juru survey dan L. Jufri Ihsan sebagai dewan pengawas.

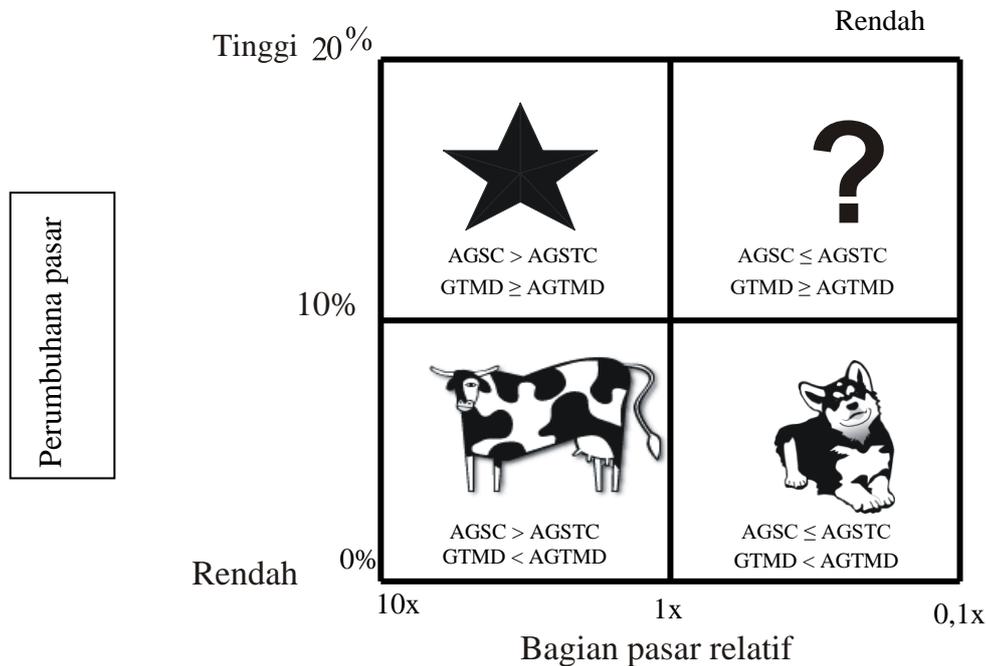
Alat analisis data dengan matrik pertumbuhan pasar dari boston consulting group (BCG). Metode ini digunakan untuk mengukur besarnya bisnis perusahaan dan meninjau rencana-rencana yang dibuat dalam rangka menilai perkiraan laba yang dihasilkan. *Boston Consulting Group* yang disebut juga matrik pertumbuhan pangsa pasar adalah piranti untuk membantu pemilihan strategi pada Koperasi Karya Mandiri. Langkah penerapan analisis berdasarkan matrik BCG untuk Koperasi Karya Mandiri adalah sebagai berikut;

- a. Menentukan *market share* dari semua kredit koperasi dan UKM yang ada di Kecamatan Jerowaru Tahun 2015 sehingga kita bisa mengetahui besar *market share* yang dimiliki oleh Koperasi Karya mandiri.
- b. Realisasi Kredit oleh Koperasi dan UKM tahun 2013-2015 yang meliputi;
 - a) Kredit tahun 2013-2014
 - b) Kredit tahun 2014-2015
- c. Realisasi masing-masing produk Koperasi Karya Mandiri tahun 2013-2015.
- d. Perhitungan *relative market share* untuk masing-masing SBU dengan rumus (Umar, 2010:242);

$$\text{Relative market share} = \frac{\text{Penjualan tahunan divisi perusahaan}}{\text{Penjualan tahunan divisi perusahaan pesaing utama}}$$

- e. Perhitungan *Industri Growth rate* untuk masing-masing SBU.
Titik tengah untuk *Industry Growth Rate* = rata-rata pertumbuhan industri beberapa tahun terakhir (Umar, 2010:243), dalam hal ini yang dipergunakan adalah data tahun 2013-2015.
- f. Perhitungan *Growth Rate* untuk masing-masing SBU.

Selanjutnya setelah melakukan enam langkah tersebut data dari masing-masing dilakukan analisis dan ditempatkan pada kwadran yang sesuai dengan situasi dari masing-masing SBU yang ada.



Sumber : (Umar, 2010:236)

Dimana :

X : mencerminkan pangsa pasar relatif.

Y : mencerminkan laju pertumbuhan pasar.

Karakteristik masing-masing kuadran :

a) Penghasil Uang Tunai (*CASH COWS*)

Kotak di pojok kiri bawah berisi *CASH COWS* atau sapi perah. Bisnis ini mempunyai bagian pasar yang relatif tinggi. Bila laju pertumbuhan melemah misalnya di bawah 10%, perusahaan tipe star akan menjadi sapi perah penghasil uang tunai bila dia mempunyai pangsa pasar relatif terbesar sehingga dapat membantu usaha lain yang masih berada di matriks yang lain.

b) Bintang (*STAR*)

Kotak di pojok kiri atas berisi *STAR* atau bintang. Bisnis ini mempunyai bagian pasar relatif tinggi dalam pasar yang tumbuh pesat. Bisnis ini amat menguntungkan, tetapi mungkin memerlukan banyak uang untuk mempertahankan posisinya. Jika perusahaan telah sukses di matriks tanda tanya, dia akan menjadi sebuah bintang yang merupakan pemimpin pasar dalam sebuah pasar yang pertumbuhannya tinggi.

c) Tanda tanya (*QUESTION MARK*)

Kotak di pojok kanan atas berisi *QUESTION MARK* atau tanda tanya. Perusahaan yang berada di kelompok ini mempunyai ciri bergerak dalam pasar yang memiliki pertumbuhan tinggi, tapi pangsa pasarnya relatif rendah.

d) Tipe yang Lemah (*DOGS*)

Kotak di pojok kanan bawah berisi *DOGS* atau tipe yang lemah. Perusahaan dalam posisi ini memiliki posisi dengan bagian pasar relatif rendah dalam bisnis dengan pertumbuhan yang rendah. Tipe bisnis ini menghasilkan laba yang relatif kecil atau bahkan merugi meskipun dibantu dengan uang tunai yang banyak.

4. HASIL PENELITIAN

4.1. Analisis Tingkat Pertumbuhan KSP Karya Mandiri Jerowaru

Tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) adalah proyeksi jumlah pembiayaan pada setiap tahun. Pada perhitungan matriks BCG diukur dengan peningkatan persentase dalam nilai atau volume jumlah pembiayaan tiga tahun terakhir. Dan untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan adalah data jumlah pembiayaan pada tahun 2015 dan tahun 2013.

Berikut ini disajikan data jumlah pembiayaan yang dilakukan oleh KSP Karya Mandiri Jerowaru selama beroperasi pada tahun 2013 sampai 2015.

Tabel 4.1. Jumlah Pembiayaan KSP Karya Mandiri dan Koperasi Lainnya Tahun 2013-2015

Nama Perusahaan	Jumlah yang disalurkan Rp. (000)		
	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
KSP Karya Mandiri Jerowaru	8.818.341.	8.178.227	9.726.302
Koperasi Al Ihram BUMDES	1.298.216	1.274.127	1.146.206
Koperasi Tandur Desa	796.550	904.750	1.087.250
Koperasi Pusaka Bersama	39.654	40.987	41.123
Koperasi Patuh Angen	124.453	133.321	141.436
	45.234	47.123	48.635

Sumber : Data Skunder Diolah

Berdasarkan tampilan data di atas, maka dapat dihitung pertumbuhan pembiayaan KSP Karya Mandiri Jerowaru tahun 2013 dan tahun 2015 sebagai berikut :

$$\text{Tingkat pertumbuhan pasar 2014} = \frac{8.178.227 - 8.818.341}{8.818.341} \times 100\% = -7\%$$

$$\text{Tingkat pertumbuhan 2015} = \frac{9.726.302 - 8.178.227}{8.178.227} \times 100\% = 16\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan matriks BCG tersebut di atas, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar KSP Karya Mandiri Jerowaru pada tahun 2014 sebesar -7% yang berarti bahwa KSP Karya Mandiri Jerowaru memiliki pertumbuhan pasar yang negatif.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Zulyadaen, Manajer Koperasi KSP Karya Mandiri Jerowaru bahwa

“Memang beberapa tahun terakhir ini terjadi penurunan jumlah pembiayaan yang telah kami salurkan. Penurunan ini cukup drastis disebabkan oleh Kredit Finansial atau Lembaga Kredit lain yang mempunyai Modal lebih besar sehingga menjadi tantangan yang sangat serius bagi koperasi kami. Sarana modal mereka yang begitu melimpah,

membuat mereka lebih cepat merealisasikan pengajuan konsumen untuk pembiayaan, sementara koperasi kami memiliki banyak pertimbangan selain syarat administratif yang harus dipenuhi”.

Menurut Sahrul Anam, yang menjabat sebagai Juru Survey di Koperasi KSP Karya Mandiri Jerowaru menyatakan bahwa :

“Saat ini Koperasi KSP Karya Mandiri Jerowaru tertekan oleh perkembangan kredit finansial yang memiliki syarat yang sangat mudah untuk melakukan pinjaman untuk pembiayaan baik untuk pembelian sepeda motor maupun alat elektronik, bahkan bagi mereka yang membutuhkan uang tunai secara cepat. Para konsumen kebanyakan mengarahkan dirinya ke lembaga finance dari pada koperasi.”

Pertumbuhan pasar KSP Karya Mandiri Jerowaru pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 16% yang berarti bahwa KSP Karya Mandiri Jerowaru memiliki pertumbuhan pasar yang tinggi.

Berdasarkan Pertumbuhan pasar KSP Karya Mandiri Jerowaru pada tahun 2014 sebesar -7% dan pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 16%, maka dapat dihitung rata-rata pertumbuhan selama tahun 2013-2015 adalah sebesar 4,5% $\{(-7\% + 16\%) : 2 = 4,5\}$.

Pada tahun 2014 terjadi jumlah penurunan pertumbuhan karena pada tahun tersebut KSP Karya Mandiri Jerowaru lebih selektif dalam melaksanakan pembiayaan dan petugas survei lapangan juga diharuskan survei dengan ketat. Sehingga jumlah dana pembiayaan yang tereliasikan semakin sedikit. Namun pada tahun berikutnya, kebijakan ini membuahkan hasil. Kebijakan yang lebih selektif dan memberhentikan anggota yang tidak aktif membuahkan hasil setelah 12 bulan berjalan. Kredit menjadi tidak macet, pembiayaan dapat berjalan lancar dan volume pendapat menjadi naik.

4.2. Analisis Pangsa Pasar KSP Karya Mandiri Jerowaru

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari jumlah pembiayaan yang disalurkan oleh KSP Karya Mandiri Jerowaru dibandingkan dengan pesaing utamanya yaitu Koperasi Al Ihram. Koperasi Al Ihram merupakan pesaing karena dari data tabel 4.2., di atas pada tahun 2013, 2014 dan 2015 Koperasi Al Ihram menjadi koperasi dengan penyaluran dana tertinggi kedua dibawah KSP Karya Mandiri Jerowaru. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan disebuah pasar tertentu.

Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh L. Jufri Ihsan selaku Dewan Pengawas Koperasi bahwa :

“Setiap organisasi memiliki pesaing, tanpa pesaing organisasi atau perusahaan tidak akan bisa berkembang. Saat ini Koperasi KSP Karya Mandiri Jerowaru memiliki pesaing pada tingkat yang sama dalam orientasi jasa koperasi adalah Koperasi Al-Ihram. Akan tetapi melihat pangsa pasar yang dimiliki, Koperasi KSP Karya Mandiri Jerowaru masih lebih besar dibandingkan dengan Koperasi Al-Ihram.”

Berikut perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) jumlah Pembiayaan KSP Karya Mandiri Jerowaru tahun 2013, 2014 dan tahun 2015:

$$\begin{aligned} \text{Pangsa pasar 2013} &= \frac{8.818.341}{1.298.216} \text{ Kali} = 6,79 \text{ kali} \\ \text{Pangsa pasar 2014} &= \frac{8.178.227}{1.274.127} \text{ kali} = 6,42 \text{ kali} \\ \text{Pangsa pasar 2015} &= \frac{9.726.302}{1.146.206} \text{ kali} = 8,49 \text{ kali} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) maka telah diketahui bahwa pangsa pasar relatif KSP Karya Mandiri Jerowaru tahun 2013 sebesar 6,79 kali > 1, pada tahun 2014 sebesar 6,42 kali > 1, dan pada tahun 2015 sebesar 8,49 kali > 1. Kriteria ini menunjukkan bahwa KSP Karya Mandiri Jerowaru memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Koperasi Al Ihram karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu. Kriteria ini juga menunjukkan pangsa pasar relatif KSP Karya Mandiri Jerowaru mengalami penurunan pada tahun 2014 sebesar 0,37, sementara pada tahun 2015 terjadi kenaikan sebesar 2,07.

Berdasarkan hasil perhitungan pangsa pasar relatif dapat diketahui rata-rata pangsa pasar relatif KSP Karya Mandiri Jerowaru adalah $(6,79+6,42+8,49) : 2 = 7,23$ kali.

4.3. Analisis Posisi Matrik BCG KSP Karya Mandiri Jerowaru

Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitor dibedakan berdsarkan *market share* antara 1,0 dan 1,5, sehingga tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Berdasarkan dari perhitungan tingkat pertumbuhan pasar rata-rata pada KSP Karya Mandiri Jerowaru, maka diperoleh hasil sebesar 4,5%, hal ini berarti bahwa tingkat pertumbuhan pasar yang cukup tinggi pada KSP Karya Mandiri Jerowaru.

Dari perhitungan rata-rata pangsa pasar relatif KSP Karya Mandiri Jerowaru pada tahun 2013-2015 diperoleh hasil sebesar 7,23 kali. Berikut ini disajikan grafik Matrik BCG KSP Karya Mandiri Jerowaru.

Gambar 4.2. Matrik BSG KSP Karya Mandiri Jerowaru



Berdasarkan pada matriks BCG posisi KSP Karya Mandiri Jerowaru pada tahun 2014 berada pada posisi *Cow* atau sapi yang menunjukkan bahwa posisi KSP Karya Mandiri Jerowaru berada pada pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut sapi perah karena menghasilkan kas yang lebih dari yang dibutuhkannya, mereka seringkali diperah. memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Banyak sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. SBU yang terkenal dan berhasil ini memerlukan investasi yang lebih kecil untuk mempertahankan pangsa pasarnya. SBU ini menghasilkan banyak uang yang digunakan perusahaan untuk membayar tagihannya dan untuk mendukung SBU lain yang memerlukan investasi.

4.4. PEMBAHASAN

Berdasarkan matriks BCG KSP Karya Mandiri Jerowaru pada tahun 2014-2015, letak posisi titik kuadran berada di posisi sapi dengan indikasi pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Ini berarti jumlah pangsa pasar KSP Karya Mandiri Jerowaru tinggi tetapi pertumbuhan penyaluran dana pembiayaannya rendah. Produk dengan bagian pasar yang tinggi tetapi mengalami pertumbuhan pasar yang rendah.

Strategi yang ditawarkan dari kondisi analisa data diatas adalah dalam kwadran cash cow KSP Karya Mandiri Jerowaru harus selalu menjaga agar koperasi dalam kondisi stabil. Berada pada kwadran Cash Cow juga terdapat peringatan bahwa kedepannya KSP Karya Mandiri Jerowaru harus difikirkan inovasi produk baru agar pasar tidak jenuh, dan eksistensi perusahaan tetap terjaga. KSP Karya Mandiri Jerowaru bisa juga menggunakan strategi pertahanan benteng (*fortress defense*) yang terdiri dari dua gugus tindakan pemasaran, yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan dan tindakan mempermudah untuk pembelian kembali layanan oleh konsumen /pelanggan (Wahyuandari, 2013).

KSP Karya Mandiri Jerowaru harus memodifikasi bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran merupakan serangkaian variabel pemasaran terkendali yang dipakai oleh perusahaan untuk menghasilkan tanggapan yang dikehendaki perusahaan dari pasar sasarannya. Bauran pemasaran terdiri dari segala hal yang bisa dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan atas produknya (Wahyuandari, 2013).

5. PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

- 1) Berdasarkan pada ketiga matriks BCG posisi KSP Karya Mandiri Jerowaru pada tahun 2014-2015 berada pada posisi *Cash Cow* atau sapi perah yang menunjukkan bahwa posisi KSP Karya Mandiri Jerowaru berada pada pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat.
- 2) Berada pada kwadran *Cash Cow* mengindikasikan terdapat peringatan bahwa kedepannya KSP Karya Mandiri Jerowaru harus berusaha melakukan inovasi produk baru agar pasar tidak jenuh, dan eksistensi perusahaan tetap terjaga. KSP Karya Mandiri Jerowaru harus menggunakan strategi pertahanan benteng (*fortress defense*) yang terdiri dari dua gugus tindakan pemasaran, yaitu meningkatkan

kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan dan tindakan mempermudah untuk pembelian kembali layanan oleh konsumen /pelanggan.

5.2. REKOMENDASI

5.2.1. Kepentingan Praktis

Produk dengan bagian pasar yang tinggi tetapi mengalami pertumbuhan pasar yang rendah. Produk ini menguntungkan dan menghasilkan uang kas yang lebih besar daripada yang dibutuhkan untuk memproduksi dan memasarkannya. KSP Karya Mandiri Jerowaru harus berusaha mempertahankan bagian pasar dan produk tidak perlu diperluas karena pertumbuhan sedang melambat. Perluasan pangsa pasar tidak perlu dilakukan oleh KSP Karya Mandiri Jerowaru karena kebijakan perluasan pasar akan sama dengan investasi tambahan yang dilakukan dan hal ini menyebabkan menurunnya arus kas yang positif. Hal ini dapat merugikan pihak Koperasi.

5.2.2. Kepentingan Penelitian Selanjutnya

Bagi para peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti topik yang sama terkait strategi portofoli dengan analisis BCG sebaiknya mencari subjek penelitian yang lebih banyak dengan variasi data penelitian yang lebih beragam, selain itu variabel yang diidentifikasi lebih bervariasi lagi. Para peneliti selanjutnya penting melakukan ini untuk menemukan hasil yang lebih akurat dari penelitian yang sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagyo, Yupono. (2008). *Komitmen organisasi merupakan variabel mediasi hubungan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank UOB Buana Capem Tabanan-Bali)*. STIE Malangkeucecwara Malang, Malang.
- Bass, B.M., (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Academic Press.
- Burns, J.M., (1978), *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S., (1995), Further Assessments of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Dessler, G., (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 1, Indeks, Jakarta.
- Handoko, T.H., (1994), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, M.S.P., (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Luthans, F., 1998. *Organisasi Behavior*, Eighth Edition, McGraw-Hill Intemasional Book Company, New York.

- Mariam, R., (2009), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)). Tesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Martini, Y., 2003, *Komitmen Organisasi ditinjau dari iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi*. Jakarta: Phronesis
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 dan buku 2, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.
- Miner, John B dan George A. Steiner. 1988. *Kebijakan Dan Strategi anajemen*, Edis Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Mukhtar, 2013. *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta Selatan : Gp Press Grup
- Noorwanto, H., Gani, A.Y.A., Tjahjanulin, and Makmur, M., 2014, "The Influence of Organizational Policy, Leadership and Job Characteristic to the Work Satisfaction and Its Implication to Organizational Commitment (A Study on Civil Servants in Ministry of Defense Republic of Indonesia)", *Public Policy and Administration Research*, Vol.4, No.7, Hal. 109-129
- Oktarini, K.R.D., dan Indrawati, K.R., 2014, "Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Kompensasi dengan Komitmen Organisasi di Hospitality Industry", *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol.1, No.2, Hal. 291-300
- Fahrudin, 2014, "Audit Intern - Pembentukan Audit Ahli", Bogor : Pusat Pendidikan dan Pelatihan Penguasaan BPKP
- Rahayu, W., 2012, Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja, *Jurnal Manajemen Bisnis*. Tersedia umm.ac.id/index.php/jp2m/article/viewFile/1481/1585_umm_scientific_journal.pdf . tanggal akses 15 Februari 2015.
- Robbins, S.P., (2006), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Indeks
- Schuler, R dan Suzan E. Jackson, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad 21*, Edisi Keenam, Jilid 2, Alih Bahasa: Abdul Rosyid dan Peter Remy Pasla, Editor: Yani Sumiharti, Jakarta: Erlangga.
- Sritua, A., (1993), *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta : UI Press.
- Strauss dan Sayles. (1990). *Manajemen Personalialia*. Buku Ketiga terjemahan Ny. Rochmulyati Hamzah). Jakarta : SAPDODADI.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.